

《哈佛商业评论》——哈佛商学院教授 迈克尔·波特 所撰写的哈佛商学院最受欢迎的管理短文之一
《哈佛商业评论》——哈佛商学院教授 詹姆斯·柯林斯 所撰写的哈佛商学院最受欢迎的管理短文之一
《哈佛商业评论》——哈佛商学院教授 彼得·圣吉 所撰写的哈佛商学院最受欢迎的管理短文之一

performance

赢在转念间

突破的三大法则

【美】詹姆斯·柯林斯 著 王明 译
【美】詹姆斯·柯林斯 著 王明 译

如果您想获得一种行之有效的方式来
改变组织的未来，领导团队创造辉煌，
这本书会让您受益匪浅。

来自“世界顶级的领导大师”詹姆斯·柯林斯
“财富500强领导者”詹姆斯·柯林斯



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



目录

Content

- [第一章·改变不可能的情形 \(1\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(2\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(3\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(4\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(5\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(6\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(7\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(8\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(9\)](#)
- [第一章·改变不可能的情形 \(10\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(1\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(2\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(3\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(4\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(5\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(6\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(7\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(8\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(9\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(10\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(11\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(12\)](#)
- [第二章·执行力的关键在哪里? \(13\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(1\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(2\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(3\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(4\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(5\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(6\)](#)
- [第三章·改写已经默认的未来 \(7\)](#)

- 第三章·改写已经默认的未来 (8)
- 第三章·改写已经默认的未来 (9)

第一章·改变不可能的情形（1）

第一章·改变不可能的情形

从高速公路下来，距约翰内斯堡西南方向两小时车程处，是一个废弃了的考古学大坑，坑边有个牌子写着“博爱的摇篮”。附近的社区是南非龙茗铂业（Lonmin）有限公司——世界第三大铂金生产商的基地。在这有着9个社区和5个驻扎营的地方，人口大约有30万，都在为了曼德拉创造新南非的号召而奋斗。在南非种族隔离消除的10多年后，这里发生的一次对话证明了行动的第一法则，即本章标题的力量。

安托瓦内特·戈比是龙茗公司的一位南非白人管理者，她正在为100人的小组演讲。忽然社区的一位老人站到她面前，打断了她的讲话，并坚持要和她说点事。“安托瓦内特，我有话跟你讲。”塞琳娜·马哈奇卡拉这样开始说道。戈比被吓了一跳：“但是我不认识你啊！”

马哈奇卡拉继续道：“是的，就我个人而言，我也不认识你，但你是个南非白种女人，而我和南非白种女人有过节。在我13岁的时候，我父母告诉我，我必须成为我们所工作的农场的农场主——一个南非白人的仆人，因为这是我们能继续留在这个农场工作的条件。我像个奴隶，没有一分钱的工资，那个女人对我残忍至极，那段日子实在苦不堪言。自从那时起，我便恨透了南非的白种女人。”

马哈奇卡拉停了一会儿，继续说：“我很遗憾，虽然我不认识你，但我多年来对你们和其他南非女人充满了恨意。尽管当这一切发生的时候，你可能还没有出生。”

戈比笑着说：“是的，我还没有出生。”

马哈奇卡拉想了一会儿，又说：“请你和所有的南非白人接受我的道歉，为那些无辜的人遭受的仇恨而道歉。”

有些人变得肃然，有些人若有所思，有些人则无奈地摇头，但他们都被马哈奇卡拉主动放弃前嫌的勇气触动了。

于是，这位中层管理者也以重新开始的勇气说，

塞琳娜，我明白，这些年来因为我的金色头发和蓝色眼睛而使得您如此痛苦，我成了某种符号。我为我这个群体中的某些人所犯的错误而请求您宽恕……但我觉得我们还是幸运的，因为自从1994年我们搬到这里开始，我们都共同生活在这个国家。为了彻底解决这个问题我愿意付出全力。如果您愿意，我将会和您一起去访问曾经对您如此刻薄的那个女人，并看看她现在有没有变化，我们可以试一试。

两个女人同时泣不成声——一个是贫穷而年老的黑人，一个是富有而年轻的白人。马哈奇卡拉回答道：“是的，我希望是这样，非常感谢您。我希望我们的将来会更好。”她的话音刚落，人群便欢呼起来了。

如果这两个人每天在一起工作时，都能用这种推心置腹的方式进行沟通，那她们的做法又会使现实产生怎样的变化？

在你的公司、家庭和生活中，这样的对话要是司空见惯，又会如何？

而这种坦诚沟通的行为在龙茗公司经常发生。虽然与社区的联系沟通不可能总是这么积极有效，但在龙茗公司内部却并没有充满无意义的流言，也没有让人分心的对话。商业运作上存在分歧实属正常，但人们可以通过更多的合作和更少的争执来处理问题。龙茗公司就是这样有效地提升了自己的执行方式。

这本书是关于执行力的，而且三大法则将保证实现这一点。在接下来的章节中，我们将带着你以新的思维方式来审视以往的种种观念，从而发现解决旧问题的新方法。如果你愿意尝试，我相信你的组织和生活会实现很大的突破。

第一章·改变不可能的情形（2）

同时，我们将邀请你思考、询问、反映，并在某些情况下，还要与其他人进行主题讨论。当然，跳过这些章节，并在需要时再回来看看也并无不可。但从某种意义上讲，仔细阅读这些章节将会让你受益。

从公司或生活中选择一个领域开始行动，然后获得突破从而取得收益，这对你来说也是非常有用的。也许你所选择的领域并不能出现立竿见影的效果——也许就像生活中的很多事情一样，如你对公司制度僵化的抱怨，或者执行新计划的困难，以及工作和生活中总是不乏小冲突等。

但这也像你从来没有重视的承诺一样司空见惯，就像每年的新年愿望，年年许愿，却年年都没有实现。但如果你问自己“我为什么总是纠缠于眼前的问题”时，你将发现，根本原因就在于——执行。从这个角度来说，你所面对的是一个真正的问题，而以下各章节中你将会得到许多启示。

第一大法则：人们所采取的行动是与事态的发展相适应的。

第一法则回答的问题是：“人们为什么要做这件事？”尽管在这方面有数不尽的书籍、理论和模型，但它们大都是只解释原因而并没有清楚指出如何去操作执行。一方面，第一法则将给本书以后的章节起到一种杠杆作用。因为一想到我们将要开始做点什么，就一定会让我们充满激情。另一方面，当其他人做事时，我们总是怀疑，“他们为什么要那样做？那样做是没有意义的！”但当我们身临其境，真正体会别人所处的环境时，我们又将会发现我们的怀疑并不一定正确，而别人所做的其实是完全正确的。有些人总认为每个人所处的环境都是一样的，但事实并非如此。如果认识不到这一点，就容易对别人的行为产生偏见。

“发生”到底意味着什么？我们指的是超过我们主观经验和理解的事情，也是指在特定情况下从你自身的理解而产生的事实。事实上，你的理解本身就是这个世界对你所产生的影响的一部分。“情况如何发生”这一问题包括你对过去（事情发生方式的原因）和未来（事情的趋势）的看法。

尽管有很多事实说明了事情为什么以现有的方式发展，但比起事实将对我们产生的影响来说，这些事实本身的意义是微不足道的。我们的第一条法则不认同我们对行为的常识性认识——某些人在特定情况下之所以会去做特定的事情，仅仅是因为他们当时所具备的常识。

第一条法则能改变行为的潜力来自它和另外两条法则的关系。在这里预先提一下，我们会在另外两章说明，“事情发生的方式”及他们相互的表现是可以通过特定的语言来改变的。

在不同的情况下，那些有智慧的人总能占据上风，这就是客观事实和我们认为的事实对我们产生的影响之间的显著区别。我们不是说这个世界“虚无缥缈”，我们只是想说明我们的行为与这个世界对待我们的方式有关系，而不是与事情发生的方式有关系。

当人们在工作中彼此相关，尤其是他们在处理同一类事情时，他们似乎很容易产生现实幻觉（*reality illusion*）。如果想知道什么是现实幻觉，那么现在请想想你不喜欢的一个人——可以是一个对其怀有多年积怨的人，然后在脑海里找出几个可以形容此人的词汇。

你可能会说“自私”、“固执”、“油盐不进”、“不知好歹”，你可能会赌咒发誓这些都是千真万确。但是请注意，你的描述只是这个人对你的影响而已。人们就是这样，从来不会从影响的本身去分析，人们看到的仅仅是影响的表现方式。

设想一下：人们在背后如何评论你？或者用本书里面的理念来说就是，你对他们有什么影响？可能是“固执”、“油盐不进”、“不知好歹”，也可能是其他评价。想想这些背后的评价，我们就会明白，相较于自己对其他人的影响而言，我们知道得太少了。

第一章·改变不可能的情形（3）

这里不是在说谁对谁错，而是想指出工作中的现实幻觉。眼见的并不一定是真实的，因为我们更关注事情对我们的影响。

在南非两个女人的交流开始前，安托瓦内特·戈比在塞琳娜·马哈奇卡拉心中的形象就是：她让人信不过，盛气凌人，还不友善。

在交流中，马哈奇卡拉确定并更改了戈比对她的影响。这样，她对总经理的态度开始转变，从冷淡到友好。第一项法则说的就是某个情况或某个人的影响如何与行为联系到一起，而这些行为包括对未来行为的接纳和承诺。

想想自己生活中的事例，尤其是那些没有起作用的部分；想想在工作岗位和在家的事例；想想你以前定义的那些挑战。认真思考之后，如果你能意识到事情和我们看到的不一样，那你就会去改变他们——不是尽量改变，而是真正改变。现实幻觉会让你自以为是，但是与我们对待其他人一样，看起来真实的事情其实是事情本身对我们造成影响之后的表现。

第一大法则告诉我們有两个根本元素：表现（Performance）和环境的影响。这两个原则是一枚硬币的正反面，一贯如此，绝无例外。

第一条法则与未来

龙茗铂业公司的另一位员工叫劳郎·菲利（Laolang Phiri），他住在马里卡纳附近的小区。

劳郎身材魁梧，肌肉发达，浓眉大眼，很有大学足球队跑卫的风范。他的性格开朗，这与他的家乡人民的生存状态有点不相称——一个贫民窟，时至今日失业率仍高达40%，而且还有80%的家庭住在破旧的平房中。

多数采矿公司从几十年前开始营业到现在依然沿用着当初的方法：从其他国家雇佣工人——津巴布韦、莫桑比克和赞比亚。这些外国工人都是背井离乡，住在矿工宿舍——有些人发现自己上的一直

是“夜班”：他们的白天是在地下3 500英尺的矿井度过，等下班回到地面时天色已晚。

还有一个普遍现象，就是有很多人开始吸毒、酗酒和嫖娼。到目前为止，政府对艾滋病仍然无计可施，艾滋病仍然在这个国家肆虐。龙茗铂业公司的25 000名员工中有25%的人HIV药检呈阳性，而在2005年这个工地有67人死于艾滋病及相关疾病。

在一次访问中，我们坐着一种T型的椅子进入了劳郎的工地。我们没有向上走，而是顺着30度的斜度进入地下。随着不断深入地下，黑暗渐渐袭来。我们身后是一排排的工人，每个人都坐在一把T型椅子上，有人还吸着烟，只有头盔上的矿灯可以照亮他们的轮廓。由于要进行爆破作业，所以洞里面的空气闷热潮湿，还带有爆炸物的黏性残余。照明设施是一排排的灯泡，主要是为了避免工人踩到路边的机械设备。这就是劳郎的世界。

如果你一年中的大部分时间都背井离乡过着这样的生活，你便不难想像劳郎还有他的工友们会是怎样的郁闷和寂寞，所以他们认为生活条件恶劣，不满矿场的管理也是完全可以理解的。

“这里的工人认为管理者把他们当成工具，”他告诉我们，“我们没有做人的感觉，我们好像是工具，是随时可以被替换的工具。而那些经理的心态却是‘这是我们开的矿场，我们不会为这些工具担心什么’。”

“这里是黑与白的对决，一直都是。”他继续说，“如果你是黑人，你就是苦力；如果你是白人，你的地位就会不同；如果有黑人爬了上去，那大家都会认为他们一定是出卖了同伴。”他笑道。

“我们感觉白人社团可以随心所欲，呼风唤雨，我们却处处碰壁。”他停了下来，脸上的笑容渐渐褪去，咬了咬牙，接着总结道：“我一直不顺利，我知道以后一直会是这样。”之后劳郎成了一名工会代表，也许这样可以将自己的想法变为行动。

第一章·改变不可能的情形（4）

不只是劳郎有这种深深的抱怨。在2004年，当地大学一个研究团队调查了龙茗铂业公司矿场和周围的社区，他们的结论是，这个矿场是一个定时炸弹，随时都能引起公共骚乱。

因为劳郎身处这样的环境，他的未来也就很难改变了，他所在的工会、社区还有他的老板也是一样。未来就是一连串的斗争，为了尊严，也为了工钱。然后这样周而复始，一直到终老，在南非的人一代都是这样生活的。

未来已经确定，因为就像第一大法则所说，人们的表现好坏会和境遇对他们的影响有关。在影响发生变化之前，未来就是确定的，人们其实是自己在铺设着未来的道路。

惊人的转变

在2004年，劳郎的生活与另一个生活圈的人发生了交集——布拉德·米尔斯，龙茗铂业公司新任CEO。他是范德比尔特家族的直系后代，并已下定决心要在这个行业树立起自己的旗帜。在完成了斯坦福大学的地质和经济学专业学习后，他成了在远方世界寻找矿石的地质学家。现在他50多岁，身高6英尺2英寸，头发花白，散发着和电影《夺宝奇兵》主人公一样的气质。在谈到龙茗铂业公司成为南非企业转型的榜样时，他的眼神中闪过一丝光亮。

米尔斯关心像劳郎这样的工人、居民、还有部落首领对矿场的评价。那种认为“这就是非洲的现实”，或“活下来的最后一个人是胜者”的愤世嫉俗的判断让他很担心。

他担心会有一些工会，包括劳郎的工会，将在未来的谈判中采取强硬路线。

米尔斯的策略是同时进行若干项变革。他引进了有力的管理计划，比如六希格玛管理理论（Six Sigma）和ERP（企业资源规划系

统)。他又对公司的安全技术进行了提高和改进，还请来了过去合作多年的顾问来帮助他对复杂的问题议程进行调整。

面对如此繁多的问题，其他CEO可能会望而却步。因为顾问告诉执行官们，企业现在不仅有表层困难，还有深层矛盾：几乎没有人为龙茗铂业公司的大局着想；近期的生产目标也正遇到阻碍；领导的实际领导力正开始逐步丧失；团队和交流体系缺少准确度和持久性；更糟糕的是工人们分别说6种不同的语言。正如大学的研究报告提到的那样，沟通交流的问题就是个定时炸弹。成本在增加，安全条件在下降（前一年已经有16个人死在公司矿场），企业已开始出现旷工现象，而居民社区也正面临着40%的失业率和HIV的挑战。

米尔斯的处境不是绝境，但却很可怕。正如他告诉我们的那样，“如果我们不调整，没有哪个社区会再容忍我们。”米尔斯已经承诺股东（龙茗铂业公司在伦敦交易所上市）形势会转好，现在分析师和投资人都拭目以待。“尽管多数人说我们办不到，”他说，“我们还是必须要马上采取措施。”

米尔斯、劳郎还有整个公司都走在改变默认未来的道路上——这个未来只有通过不可预期的事情才能改变。默认未来是境况对每个人的影响，除非齐心协力改变这种影响，否则公司的前途一片漆黑。因为多数管理手段都不考虑境况的影响，所以这些手段根本不见效——据相关调查结果显示，73%的改变会失败，70%的新战略会由于缺乏预见性而夭折。默认未来是如此根深蒂固，以致连优秀创意、精细的体系或新型的管理模型都很难撼动它。

接下来花点时间，想想你在工作 and 生活中遇到的不如意的事情。你所遭遇的境况可能没有米尔斯那样严重，但是也会让问题层出不穷。是不是有什么东西影响了你和你的团队，而这些东西又需要立刻处理？

想想你意识到的提升业绩所要面临的那些挑战。这些挑战是不是反复发生？你本人或其他人是不是有烦事缠身？如果答案是肯定的，

请注意，你的未来和龙茗铂业公司一样，已经被确定了。这就是境况影响你或其他人的重要方式。如果不改变这些影响，那么默认的未来会最终降临到你的身边。

第一章·改变不可能的情形（5）

需要新转变

迈克尔·延森是巴巴多斯集团成员和哈佛商学院名誉教授，他认为商业领域需要一些新的模式，以便对人们的未来行为形成更好的判断。目前的模式认为，人们是依照思想去行动的，如技能、智慧、情绪、信任、价值观、态度及知识。这可以说明为什么一个团队的发展由培训部门负责，而团队成员的个人努力却没有被足够重视。

如果米尔斯沿用传统的发展模式，他就会让劳郎（还有他的25 000名工人）参加技能培训，然后再到处张贴鼓动性的海报进行宣传。

总体说来，米尔斯可以利用各种办法培训劳郎，直到他和他同事的行为有所转变为止。

但从劳郎和他的同事的心态来看，这些办法不会奏效。不但预期的效果无法达到，而且还会让工人们更加感到管理层就是把他们当做工具。

权衡利弊后，米尔斯确定进行连续的改变不会成功，他现在最好的办法是马上从根本上开始转变——重新书写公司的未来，重新定位领导职责，重新为员工、当地社区和居民规划未来。

对于劳郎和其他工人，公司最重要的影响表现是管理人员不友善，权力集中到几个人手中，但是这几个人却只把工人当成工具。

请注意工作中的现实幻觉。更重要的是，这种情况会影响到龙茗铂业公司的工人，他们轻则消极怠工，重则滋事行凶。总之，他们的行为会产生恶劣影响。不管人们是否愿意面对，这就是他们的未来。

技术要求、人员培训还有各种激励将无法改变这种影响。事实上，这些所谓的办法最后只能让工人的积怨更深更大。而我们每个人其实都是如此。

其他重要情况

龙茗铂业公司是一个极端的例子，可以说与我们无关。为了了解第一大法则的普遍性，我们来看看2001年位于加利福尼亚州的诺思罗普·格鲁曼（Northrop Grumman）诺思罗普·格鲁曼是一家全球领先的安全公司，在美国军事工业领域享有盛誉，业务主要涉及航空航天、电子、信息系统、船舶制造等，共包括五个部门：航空航天系统部、电子系统部、信息系统部、船舶制造部以及技术服务部。——编者注航空航天系统部的运行情况。虽然这里与南非龙茗公司看起来迥然不同，但却有相似的部分。在诺思罗普，科学家、工程师和高级主管们虽然兢兢业业地各尽其责，但是也面临着共同的挑战。为了继续发展，公司需要打入新市场，比如可再利用的运载火箭和太空探索系统。但是公司目前的主要方向是运载技术，比如轰炸机或战斗机，而最近一次主要的航空合同是20世纪60年代的阿波罗登月计划。在这种情况下，执行者如何让一线工作人员进行技能和技术上的转变？第一法则告诉我们，至少应该改变市场机会对人们的影响方式。如果转变看似遥不可及，那就将会导致人心涣散，更有可能出现怠工或员工辞职的现象。如果市场机会可行并且值得一试，人们就会加倍努力。

在诺思罗普，有70名员工应用了本书的理念，转变了市场机会对他们的影响方式，然后又用这种转变带动起了整个工作重心的转移。现在诺思罗普已经是NASA（美国国家航空和宇宙航行局）载人航天方面的主要承包商。

我们再看一个例子，南美洲的巴西国家石油公司（Petrobras）是全球最大的综合能源公司之一。1997年底，巴西结束了石油垄断的模式，这让巴西国家石油公司必须面对市场开放的挑战。巴西国家石油公司随即制定出了“商业转型议程”，并且作为转型的一部分，公司还启动了企业资源规划，计划调整上千个公司内部系统。

一支由巴西国家石油公司人员和咨询公司人员组成的650多人的队伍负责这次改革，而且是当时规模最大、复杂程度最高的工业复兴改

革。这次改革的代号是“Sinergia”，其口号是“为巴西国家石油公司书写新的成功。”

第一章·改变不可能的情形（6）

随着改革的深入，团队遇到了很多棘手的问题。2001年底，也就是第一个“生存”措施出台之前，巴西政府对天然气税费进行了大幅度调整，市场准入的门槛有所提高。这样，原定的“生存”措施出台的日期不得不延后4个月。在这期间，不安、焦虑、缺少沟通等现象开始在队伍及领导层中间蔓延，并开始影响改革进程。

在这种情况下，一些外部顾问人员和巴西国家石油公司内部人员之间的积怨开始显现，这影响了整个团队的工作气氛和效率。人们也对当初的目标是否能成功产生了怀疑，而且由于改革还涉及很多行业的利益，所以一时间，顾问人员、执行人员、管理人员之间矛盾重重，严重影响了团队的工作进程。

第一条法则能够解释他们矛盾重重的原因。工作状态让人们感到烦心——更多是因为不确定所带来的不安，因为人们的行为与工作氛围的影响息息相关，并会因此造成团队的沟通停滞。

为了应对压力，总经理豪尔赫·玛托斯（Jorge Mattos）决定聘请史蒂夫公司，也就是现在的凡拓集团。玛托斯意识到他们缺乏成功的必要因素：目标一致，团结一心。史蒂夫团队开始的工作是针对公司80位高层领导进行协调沟通，然后在3天半的时间内，玛托斯和那些满腹怨言的经理们便已经尽释前嫌，继续合作。

玛托斯在我们的采访中回顾了当时的情形。“我们的阻碍很多。”他说，“不只是自身的工作压力，还有我们当时做事的方式也不妥当。但之后我们改变了看待工作的方式，然后才找到了出路，接着整个团队表现出了欣欣向荣的景象。这真是个惊喜——我们结束这次改革后，人们的思维方式也得到了改革。”作为一个团队，他们应该完成集体的目标，而不是先要获得个人的成就。接下来团队进行了新的改革，颁布了新的时间表，于是前一年没有完成的工作也终于圆满结束，尽管刚开始时这项工作看起来根本无法完成。正如第一法则所

述，当相应的影响发生变化时，人们的行为也会随之转变。2002年7月1日，这个团队成功地完成了公司改革。

在我们反思龙茗铂业公司的得失以前，让我们认真思考一下你所面临的挑战。环境对你有什么影响？对他人又是什么影响？

你做了哪些可以改变环境的事？哪些是成功的？哪些是失败的？为什么失败？这些努力有没有改变环境对你和他人的影响？

好像和我们的常识相左，我们的努力似乎反而加剧了影响的效力。想想那些决心减肥的人，对于他们，肥胖是他们要克服的困难。他先为这个困难寻找解决方案，然后便开始实施。但是他的体重问题会慢慢变成对意志力的考验，因为他的行为与这个影响有关，所以当 he 坚持不住时就会很快放弃，然后对体重增加放任自流。

大多数公司都在这个怪圈中徘徊：他们通过直接的方式处理问题，但是他们的力度越大，问题的抵抗就越强。公司经常通过削减开支来减少成本，但如果以行政命令的方式来执行，那这种管理方式对员工形成的影响就是，公司领导是“不值得信任和不近人情的”。大家一定会有抵触情绪，这是正常反应。接着情况就会变得很复杂，最后员工没有工作积极性，公司财政状况也开始恶化。

工作中的潜在规则是：有压迫，就有反抗。如果你看清楚你自己应对挑战的方式，你就会明白你原先的所作所为反而加强了双方的力量——你的攻势越猛，他们的反抗越强。

我们在这里涉及了第二章和第三章的内容，但大部分内容还是在解释这一点，即让你困惑的东西其实是外界情况对你的影响，但如果你只想尽力改变，那么结果就有可能事与愿违。

把它交给社会

回到龙茗铂业公司，米尔斯的目标是要完成和诺思罗普和巴西国家石油公司一样的企业转型。虽然有些事情没有先例，但他知道这种对未来的改变值得一试，关键是要转变股东们所受到的影响。听从了以三大法则为理论依据的顾问人员的建议后，他决定邀请一些对成功

转型至关重要的人召开会议，而并不去理会他们的不满情绪。米尔斯和他的团队邀请了公司、部落、工会、社区的100名领导召开了为期两天的会议。

米尔斯决定将大部分股东出席的会场定在旺德山社区（Wonderkop）。这里的街道上堆满杂物，到处是工人的宿舍，他的顾问们很担心他的人身安全问题，所以都表示反对。后来有人告诉他们：“白人领导人从没到过这种地方。”

第一章·改变不可能的情形（7）

公司和社区各个阶层的人都出席了会议。一些代表穿着矿工工作服，另一些穿着非洲传统服装，而有些当地人穿着蓝色牛仔裤，还有人换上了自己最好的衣服。中层管理人员们身着便装，乘坐公共汽车来到会场，因为他们不想开私家车。一些有钱有势的人开着豪华轿车，还有一些人走了几英里的路，汗流浹背。“当时真是无法预料事态的发展。”米尔斯后来说，“我从没见过这种阵势。”

当地有家夜总会是唯一可以作为开会场所的地方。龙茗铂业公司的工作人员用纸张挡住了闪烁的灯光，挂起了大屏幕，准备电脑展示文稿。满地都是弯弯曲曲的电线，连接着笔记本电脑和投影机。他们还清理了洗手间，并且拆掉了一个小时前坏掉的空调。在非洲的仲夏阳光下，屋子温度很快就达到华氏100度。

米尔斯一开始就做了自我介绍，他说自己是龙茗公司的新任CEO。“我知道有很多需要改革的地方，我想要听听各位的意见，我们可以齐心协力。”他坚定地说，心里却很紧张。

“但是我到这里来是为了向大家许诺你们的成功，矿场的成功，以及家庭和社区的发展。在很长一段时间里，我都在思考如何去为这片土地作出贡献——一份让每个人都获益的贡献，一份惠及子孙的贡献。”

他继续说道：“我邀请你们在这两天内共同努力，开创一个新天地。大家都知道，我是个美国人，为龙茗公司工作，我虽然不清楚你们所有人的困难，但是我已经进行了初步了解。我知道我们有个共同之处：我们是人类，万物之灵。如果我们齐心协力，尽力做到对得起人类这个称呼，我们便可以共同创造一个充满激情的未来。”

他还告诉众人他以前为很多家公司工作过，并通过自己的努力改变了公司所在社区里面人们的生活，而且社区的整个环境也从此有了起色。他接着指出，现在的首要问题是人们要彼此了解，知道对方的

立场。在大家进行充分的沟通后，人们再自己决定是否能共同努力，共建未来。

接着他问道：“你们想向我反映哪些不尽如人意的地方？”

人们提到了拥挤、艾滋病、失业、暴力、因为缺少路灯引发的街区安全问题、工会间的矛盾、管理者不关心工人等种种问题。

有个人走到麦克风前，大声说：“你想展现你的诚意吗？那就来矿工宿舍，和12个工人住上一宿，这样你才算了解我们的生活。”

米尔斯马上回应道：“好的，我答应你。”然后将他的承诺写在挂图上，他写字的声音在房间内回荡。他写完之后，屋内响起了雷鸣般的掌声，这是当时很多人都没想到的局面。后来一位与会人员告诉我们：“以前从没有CEO光临过这里，更没有人在这里过夜”。

晚上，龙茗铂业公司举办了晚会。在客人们跳舞饮酒时，几个白人董事说，“我真不知道这地方糟糕成这个样子。”他们打量着街道上稀稀落落的灯光，若有所思。

第二天，人们向米尔斯和公司表达了处理问题的愿望（包括那个坏掉的空调）。当地一位头发花白的非洲妇女说：“我真不敢相信你居然住在这里，真心倾听我们的问题。”一位白人代表说：“我已开始看到我们彼此合作的可能性。”一位高个子的伦敦人是公司执行董事，他说：“我好像是井底之蛙，根本不了解这里的情况，我承诺未来会作出努力。”

这些话让米尔斯非常振奋，激动过后，他提出了另一些问题：“如果我们找不到合作的途径该怎么办”，以及“我们谁能预测未来的形势”。因为如果不进行改革，未来就只是在复制过去。他又回顾了去年的数据：“去年矿场死亡人数为16人……即使我们有所进步，死亡人数也只可能降到14人，但是实际情况与我们的希望之间总有一段距离。”

另一个人说：“还有70人可能会死于艾滋病。”

第一章·改变不可能的情形（8）

还有人接着说：“会有罢工。”““街道上会有抢劫和谋杀。”“熔炉会再次爆炸。”——前不久熔炉爆炸了一次，并让股价暴跌。有位董事说：“因为费用连年增加，公司可能会在5年到7年内破产。”一位女士说：“我儿子马上要毕业了，但他还没有找到工作。”所有这些问题，还有其他问题都被记录到一张巨大的投影屏幕上，于是未来便真实地展现在眼前。

人们都同意，这很真实，如果没有改变，命运只能如此。他们都承认了默认的未来。

然后谈话内容开始向新的未来倾斜，开始时很缓慢，描述得很模糊还有点咬文嚼字。有一个人想提一提自己对公司的意见，另一个人回击道：“你应该住嘴，不准破坏工作。”从某种角度看，所有的事情都得到了预测——无论好坏、无论美丑——都出现在大屏幕上。屋子安静了，没有人有新的话题。

现在可以进行下一步了。讨论的话题集中到屏幕上的一个问题：“如果龙茗铂业公司、社区和工会承诺相互合作，我们会有什么样的机会？”人们依次走到话筒前：“百分之百文明和谐的社区”、“零失业率”、“没有艾滋病”、“龙茗铂业公司将被广泛认同，并获得世界级的成功”。房间内的气氛明显发生了改变，从冷漠到激情，从封闭到敞开心扉。

在这个过程中，有个与会者喊道：“未来值得我们努力创造——但是我们要怎样做？”米尔斯拿过麦克风：“首先，这是个长期的过程，需要在座每个人的长期承诺——还有其他受影响的人；第二，在大约两个月之后，就可以开始一些前期工作，包括所有重要股东领导地位的调整；第三，这是个复杂的过程——要改变一个25 000名员工的公司和一个300万人的社区——谁都无法预料会遇到什么问题，唯一让我们一起渡过难关的法宝是你们长期的承诺。”

最后，米尔斯说道：

我本人还有我的团队承诺会实现我们规划的未来。我一个人势单力薄，我的团队也孤掌难鸣，我希望你们能帮助我们实现诺言。如果你愿意与我一道改变未来，那么我会在大门的墙上贴出标语，上书“我承诺为龙茗铂业公司和我们的社区创造一个新的未来”，然后请大家在上面签上名字。

之后他感谢了参加会议的所有人，并宣布会议结束。除了两名与会者之外，其他人都在上面签上了名字。有的人写上了“X”，因为他们不会写字。而那两位没有签名的人最后也参与了这次改革。

米尔斯告诉我们：“我对事情的发展真的不确定，但是看到他们如此认真地签上了自己的姓名时，我知道我们赢定了。”

克里斯·阿赫迪斯（Chris Ahrends）是一位英国国教牧师，他也参加了这次会议。会后他对布拉德和他的顾问团队说，“如果你们能兑现10%的承诺，那将是一次非凡的创举。”

矿工宿舍之夜

几周以后，米尔斯和另外一位经理不顾众人的再三反对，和工人一起住进矿工宿舍。当他第二天起床后，对保护他们的当地警卫来说，他是一道引人注目的风景。“我不仅仅在这里很安全，我在整个南非都很安全。”他对我们说。为了表明他的决心，早上4点他就和他当地的陪同者，矿工工会成员维各特·塔思科，走出去同工人打招呼。米尔斯后来说：“人们不相信我是CEO。几乎没人相信我们，直到其中一个工人跑到办公室，翻出印有我照片的公司手册。”

对米尔斯来说，在宿舍里睡觉是简单而有用的——用他的话说就是“没什么大不了”。但米尔斯知道这一举动对人们改变环境极具象征力量，不仅改善了人们对未来的预期，也把执行力提升到了新的水平上。对工人而言，这一举动发出的信号是如此强烈以致无法用语言表达。“我们不敢相信他真的在矿工宿舍住了一晚，”一位工会代表中

说，“但我们想的确应该信任这个人。”劳郎说：“米尔斯给予别人这么多信任，以致人们愿意尝试这种方法，去看其是否真正凑效。”

第一章·改变不可能的情形（9）

从第一法则的观点来看，米尔斯的举动有重大意义。他知道，在他开会之前，工人对他的印象就是个没有什么不同之处的CEO——将工人看做工具，不关心他们的福利，只在乎钱。人们对默认未来的感觉就是这个人会假惺惺地郑重承诺，然后便压榨工人。更糟糕的是，他没准儿还有可能会变本加厉。如果他不改变情况造成的影响——而且是快速改变——那他做的任何努力都将付之东流，默认的未来将再次上演。

在夜总会召开的会议就是为了改变执行董事和他们制订的计划对股东的影响。米尔斯在整个过程中用心倾听员工的呼声，人们也能看出他是真心想了解情况，并愿意站在员工的立场看待问题。在人们看到他认真倾听的同时，他对人们的影响开始转变，从一个傲慢的CEO变成了一个至少可以和他们共度一天的人，龙茗铂业公司也从一个唯利是图的公司变成了一个社区的支柱。当米尔斯在宿舍住了一夜并迎接了凌晨4点下班的工人后，他已成为员工中的一员。

由于米尔斯、他的同事及管理理念的改变，人们的行为从最初的抵触和气愤变为坦诚和包容。他现在准备开始第二步计划，叫做“三月行动”，届时整个矿场将上演蒸蒸日上的飞跃场景。

用对话改变行动

龙茗公司通过“三月行动”，首先改变了150个人对公司的印象，这样在4年内就有15 000人参与其中。这个行动在项目领导者、执行者和参与者之间建立了一套对话机制。人们运用新的方式相互了解，而不是采用老套的说辞、偏见和对话。由于这次行动与预测出现的情况很一致，所以这种改变在人们的行动中立即产生了切实的影响。同时大家还研究和预测了以前看似不可战胜的本来，所以就像前文所说的那样，他们重写了未来，并引发了组织转型一个相当好的开始。

除了本章开头描述的两位女士之间的对话外，以下两个小插曲也说明了为什么劳郎和公司其他人会被这个过程所改变。

第一个小插曲发生在行动实施的第二天，所有的人被分成代表管理层和工会的两个小组。在项目领导的指导下，每个小组明确了“要玩的游戏”是与其他小组协商。在员工看来，所谓管理就是哭穷、暗中胁迫、挑好听的数据进行报告，玩的就是“要么认同、要么走人”的牌。劳郎所在的工会承认他们组织过静坐，举行过未经批准的罢工，烧过公有财产，但却没有告诉过管理层真正想要的是什么，因为按他们的话说，“我们不相信他们”。当大家说说笑笑承认在整个团队中玩这些游戏时，所有人都笑了——既笑他们自己，又笑这种游戏的荒谬至极，这是他们后来告诉我的。因为当时他们看到的是默认的未来，而且也很清楚当时的举动有多荒唐。

当人们互相说到他们的协商游戏时，他们都说对方发生了改变，而不是一天前他们可能认为的那样。更重要的是，管理者与工会的关系发生了转变——再也不会给与自己有着相同价值观和缺点的同仁出难题。人们开始将他们以前的对手当做同盟，同时一起建立一个全新的将来。

第二个小插曲发生在第二天。协调人提出了新的问题，“在未来的协商中还需要做出什么承诺？”经过几小时的热烈争论后，屋子里的百十号人达成了许多共识，包括：

彻底公开所有信息，毫无隐瞒。

相互尊重。

创造一个能解决问题的环境。

彼此坦诚相待。

每个小插曲都可以体现出房间里的人们所发生的改变及对整个环境的改变。有了这种对环境的改变，原来曾互为对手的双方就能共同做出承诺——如同新的种子被播撒。故事结束后，很多人告诉我们，合作水平的高低仅仅可能取决于人们如何看待所处的形势、相互的关

系以及公司的变化。一旦新的形势出现，人们就会做出改变，进而由唯命是从变成勇于提当，从仅仅做好自己的工作到主动担任领导。如同第一法则所说，人们的表现总是会与环境互相作用。当人们开始创造一个新的视角时，他们的行为会自动与他们要创造的未来达成一致。

第一章·改变不可能的情形（10）

转型：不仅是改善管理

虽然劳郎并没有改变多少——他的态度、职业操守和协商风格——但仍可以感到他好像是换了一个人似的。我们注意到很多这样的例子，那个目空一切、单打独斗且怒气冲冲的家伙被一个看起来平静且和蔼的人所代替了。

他开始真正从人的角度出发去谈论管理者和执行者（不论其种族和背景）——不是他以前所看到的魔鬼般的丑化和操纵。他发誓成为龙茗公司领导理念的追随者，而且他实现了这一诺言。最引人注目的是，参加这个领导项目的15 000人都发生了同样的转变。

当我们问这些是如何发生在劳郎身上时，他告诉我们：

项目实施后，简直是另一个南非出现了。纳尔逊·曼德拉自从出狱以后就开始讨论南非转型，但我弄不清他说的真正含义，而现在我明白了世界本身改变的可能性，不仅是一个龙茗公司。我发现这个转型为我创造了一个巨大空间，而且这个转型的方法就是一切。我非常清楚地理解这需要个人把自己置于奉献的空间里，但我认为这是龙茗公司及社区的每个人自救的过程。

改写的未来

在公司里除了一种更紧密、更加合作的文化外，一种共同创建未来的联合力量也在蔓延。公司和社区已共同形成了一个强有力的框架，并制订了持续前进的方案。

真正的成就是许多人所处的环境已经改变了，而他们的行为表现也已相应发生了改变。公司的产量达到历史纪录的1亿盎司的最高水平；非工伤伤害下降了大约40%；生产效率也大大提高；社区也第一次主动地支持公司发展。人们不仅创造出了新东西，而且结果证明他们取得了很大的成功。2008年米尔斯从CEO职位上退下来后，他对此事进行了连续几年的思考。他告诉我们：“在我看来，我们在各个前沿领

域都取得了成功，我知道我们的做法确实与众不同，而这种改变也会通过人们的感受一直流传下去。”

之后，国际金融公司（IFC）投资了100亿美元帮助伟大的龙茗公司实现了它自立自足的梦想。

如果龙茗公司和生活在社区的30万人都能够改变他们的状态，那么这个成就将会成为组织转变的范例。

那你呢？你也可以采取特别的行动来利用突破的第一法则的力量。要注意到执行方法与人们的处境之间的联系，要明白这种联系总是存在的。

注意你和你周围的人们在工作中的现实幻觉。人们不会轻易就认识到，他们知道的其实正是他们的处境所施加给他们的影响。对这一点我们不抱任何希望，因为他们的所作所为就像他们知道事情的真相一般。

人们总是认为，其他人的行动对自己没有任何意义。所以，多问他们一些启发性问题，你就会知道这些情形是如何发生的。一直继续下去，直到你弄明白他们的行为完全符合他们所处的形势为止。（通常你会发现，这个过程将在达到信任和合作之前持续很长时间。）

只有弄明白你的行动，你才能改善自己所处的形势。

注意：改变形势的尝试往往容易造成适得其反的结果——是强化了，而不是改变了处境。记住：你抵抗的就是需要你坚持的。

思考：如果你能对处境做点什么改变，那你身上和你周围又将会出现什么不同？而这又将对每个人的行为产生什么影响？

下一章，我们将研究阐述行为内部机制的第二大法则。

第二章·执行力的关键在哪里？（1）

第二章•执行力的关键在哪里？

一天深夜，一个老人正匆忙往家赶，忽然他看见一个朋友蹲在路灯下寻找着什么东西。“你在做什么？”他上前询问。

“我把家里的钥匙弄丢了。”

“我来帮你找。”经过一阵盲目寻找后，这个老人问他的朋友，“你丢失钥匙的确切地方在哪里？”

他朋友手指着黑暗的地方说：“在那里。”

“那为什么你在这里找呢？”

“因为这里有光。”

这则寓言故事阐明了一个在企业和个人生活中普遍存在的道理，即：我们很多人都在寻找执行力的关键之处，但看上去却很少有人找到。

搜寻的过程本身是非常有意义的，而执行力的关键之处，归根结底就在于个人所采取的行动。如果人们不改变他们的行动，那么新的策略也将会失败，企业合并和收购的目标将难以实现，采用的新技术将毫无效果。从个人方面来说，如果我们不调整我们的做法，我们就难以实现新年许下的愿望，更不会提高我们的收入改善我们的家庭生活。

由于上述的这种原因是正确的，因而尽管公司花费了数十亿美元用于完善战略，重做关系报告，采取收购或者被收购举措，但从整体上来说仍然难以获得成效。如果业绩得不到提升，那许多实践最终都会失败。

这就是21世纪人人都想知道的答案，业绩的增长难道不是可以更快实现的吗？

当我们在知识提供的光明中寻找获得更大成就的关键时，我们通常是这么做的：如果我们遇到一个问题，我们会先自己试着寻找答

案；如果自己无力解决，我们会请教相关方面的专家，比如聘请顾问、读书或者浏览网站等。正如菲佛•萨顿在《管理者的误区》（TheKnowingDoingGap）一书中所阐述的那样，我们了解到的许多信息常常可以转化为有效的行为，所以我们应该在容易寻找的地方去搜寻成功的关键，而不是在黑暗的、不熟悉的、隐蔽的地方去寻找。

本章继续沿着第一章的内容进行阐述。如果我们能够改变环境的产生方式，那么人们行为的改变也将会随之出现，而且无数人无数不同的新行为将会使行动持续下去。我们认为，执行力的关键之处存在于事件复杂的运作方式中，这也是本章的焦点。

一旦发现这一点，绩效的关键点将会促使你调整自己的行为，并且和其他人一起调整，进而把执行力提升到一个新的水平。

在这一章中，认真考虑你或其他人所面临的对业绩产生挑战的因素会很有帮助，不管是在之前章节中出现的还是在新的章节中出现的。我们将会通过案例来进行讨论，以帮助你分析遇到的挑战。

在普劳斯集团（PolusGroup）中搜寻执行的关键

下面以普劳斯集团为例，展示一个公司曾经面临的业绩挑战，以及他们如何在应对挑战的过程中发现扭转局势的关键。

第二次世界大战后，中内俊美（ToshimiNakauchis）和他的妻子在东京的街头卖香蕉，那时他就已意识到对公司员工进行培训的重要性。“香蕉是必需品之一。”他的遗孀在2007年告诉我们：“这就是他所期盼的——有些人总是需要香蕉吃。”那段时间他们还抚养着3个小孩子，他的遗孀回顾过去时告诉我们，“确实非常艰难。”她笑着说：“在卖香蕉的时候我会把小次郎（她的第二个儿子）放在香蕉箱上让他睡觉。”

第二章·执行力的关键在哪里？（2）

中内的创业兴趣驱使他后来又把注意力放在房地产上。当他告诉其中一个香蕉供应商，说他打算继续努力实现自己更远大的目标时，这个供应商曾经极力劝阻他。“你想赚多少钱？”供应商问他。他回答说：“每天一万日元”。这个数字是供应商薪水的4倍。

时间证明了中内并不只是在白日做梦。他后来变得非常成功，他建造了自己的房子，还为办公楼加盖了一层。他通过读书、学习、质疑，进而掌握了在迅速增值的土地上进行投资的诀窍。他通过在土地上建筑房屋，吸引到很多优秀人才，从而在短短几年时间内便有条件去考虑创建一个规模更大的事业。

他寻找有价值的土地进行投资，他选中了越谷（Koshigaya）的一个小村庄。在100多年以前，旅行者们在去往日本神道教（Shinto）的神圣之地日光（Niko）的途中，都会在这个村庄休息，日光埋葬着幕府时代名声显赫的将军。今天，越谷是一个轻工业城市，并以“达摩吉祥娃娃”的故乡而闻名。达摩吉祥娃娃是用来纪念佛教从印度传播到中国的，它象征着强大的意志和好运气。

中内认为自己和同事总有一天会成为房地产企业的核心，而且其他产业将会围绕着房地产运转，正如孔子认为众星围绕北极星

（Polaris）运转一样子曰：为政以德，譬如北辰，居其位而众星共之。——编者注，1969年7月，他把公司命名为捕获先见之明的普劳斯集团Polaris，意为北极星，Polus意为“极”，二者发音相似。——编者注。

从一个男人的远见到接二连三

作为一个有远见的男人，中内一开始就把自己的公司目标定为大集团式的企业。例如，当普劳斯集团还处在仅有20个员工的初始阶段时，他便从政府引进了一个人事专家，这个专家在日本工作期间曾经接受过美国军队的训练，后来又受聘于丰田公司去组建员工系统。

普劳斯集团设计的房屋风格是现代和多样的，且大多都建有门廊。这些房屋有大的窗户和轻型的木质材料，看上去温暖而有魅力，和美国的高档社区一样。

中内担任董事长时特别注意培养与员工的个人感情，他曾开玩笑说仅仅通过千分之一的招聘机会他就可以记住每个员工的名字。他很注重员工的教育培训，相信某些关键知识可以增强公司员工的能力。他请来了管理思想家、艺术家，甚至还有一个著名的排球教练，来给员工做演讲。他要求每个演讲者把他们演讲内容的精髓都用日本的书法技艺记录下来。今天，这些精髓都装在相框里悬挂在普劳斯集团的会议室和办公室里。

当普劳斯集团变成了今天这样一个大集团时，他的三个儿子都在分公司里担任经理。中内的领导才能包含着对企业发展的先见之明、卓越的运营才能和建立稳固的关系。

1999年，这位创始人逝世，集团经历着前所未有的打击。在普劳斯集团内部，领导力的突然失效有些出乎意料，因而破坏性很大。一个较年长的管理者告诉我们：“我们一直都由一个有远见的人领导着我们的工作，但突然有一天，我们不知道我们该做什么了。”人力资源部的经理本间说：“我们失去了未来。”

中内的突然离去使得公司内外的人都在质疑这个家族企业是否还能够继续成长，或者是否可以继续存活下去。这三个儿子是否可以和他父亲一样具有领导能力，能够建立稳固的关系，并拥有长远的眼光以及卓越的运营经验呢？

带着悲伤和担心，在没有领导的情况下他们继续做了一个又一个努力，包括讨论重组、发挥新的作用、制定不同的策略等。

这个公司有一批很有才干的人在继续努力着。董事长的每个儿子似乎分别继承了他的一个优点。他的大儿子敬太郎是一个有远见的领导者，他的第二个儿子小次郎具有卓越运营才能，他最年轻的儿子昭夫在维持和联络各级关系上比较擅长。

第二章·执行力的关键在哪里？（3）

事情仍然没有任何进展。很多人告诉我们：“我们被同样的问题一再地困扰着。”无休止地进行对话，但却只是没有结果的争论。

按他们的话说，他们“陷入了混乱中”，“在团队中缺乏非凡的领导力”，“失去了活力”，“没有能量”，“疲倦”和“困惑”。而他们最通用的词语是“梗塞”。

如果所有个体都被一条绳子绑在一起，那他们就会找到一条团结一致的道路或者摆脱困境的方法。不幸的是，连接他们的绳索并不是那么明显。正如人们告诉我们的，“我们不知道是什么在阻止我们前进”。

阻止他们前进的东西在他们寻找的范围之外——在黑暗中，而不是在知识的光照下。

第二大法则：事态的发生源自语言

对普劳斯集团“生意如常”的解释集中在成功的计划和策略，或者合适的岗位及对相应职责的勇敢承担上。但值得注意的是那些深层次的问题仍然存在着，正如我们将会看到的那样，这些深层次的问题很可能就是你的执行力所遇到的挑战。

公司的员工仿佛被沟通时人们所使用的不同语言所束缚，人们的行动也像被打结了结一样，这个结包含了单词、符号、句子，以及会妨碍执行力的沟通方式。也许很多时候的沟通都是出于好意，但结果却是重复和没有建设性的。

情境的发生与语言是密不可分的，我们从海伦·凯勒的例子就会很清楚地看到这一点。当凯勒18个月大的时候，她由于疾病丧失了视力和听力，那时她只会几个单词。7年以后，她跟随沙利文老师学会了手语。凯勒在学习语言时，把在遇到沙利文之前的情形描述为：

差不多6年了，我对自然、思想、死亡、上帝没有任何概念，我几乎是在用身体来思考。没有例外，那时我的记忆都是触觉性的。我被

驱使着像动物一样去寻找食物和温暖。我记得自己的哭泣，但并不是悲伤引起的眼泪……我像地球上一个没有意识的冷血动物。后来，突然有一天，我不知道什么时间、什么地点、什么原因，我的大脑开始感觉到别人思想的影响，我意识到语言、爱的知识、自然界的常识，并开始分辨好与坏。这时，我真正从动物转变为人类。

凯勒的世界发生了什么？一旦她学会了语言，她的世界就发生了比我们想象中更为显著的改变。值得注意的是，语言不仅仅是被凯勒通过教师教授的各种手势而一点一点地理解，更重要的是语言对她产生了重要的影响，并在唤醒她的时刻重塑了她意识的每个方面。在她写下“我只知道黑暗和兴奋……我的生活没有过去或将来……仅仅是别人在我无知的头脑里面灌输了几个单词，我欢天喜地地生活”时，她已经获得了经验。

在学习了语言之后，她的头脑里面出现了过去和未来，如同普通人第一次打开电视机屏幕的样子。在她生命的后半程，她著书立说，到处演讲，人们欣赏她独特的观点和传奇的生命故事。她是这样看待语言的：它赋予我们成为人类的力量，给我们提供过去和未来，允许我们有梦想、制订计划以及设计和实现目标。

回想起来，我们开始学习语言的时候，年龄都还不大。看上去语言和呼吸一样，总是如影随形，可我们并没有特别地注意到它的存在。

但是细想之下就会得出如下看法：通过语言，你的未来会被书写；通过语言，你的未来也会被改写。从这个角度来看，这个结论对普劳斯集团的员工和我们所有的人说都是个好消息。

普劳斯集团的员工无法改变董事长离开的现实。在我们的生活中，很多事情都是我们无法控制的。事实上，考虑你可能遇到的业绩挑战，如你的老板、你的资金、你的孩子、你的事业、你的国家，这些都不会轻易改变。（例如，你的父母曾试图改变过你吗？进展又如

何呢？）但是正如突破的第一个法则所说的那样，你的行为与你自身紧密相连，而不是与你所面临的事实联系在一起。

第二章·执行力的关键在哪里？（4）

绩效的关键隐藏在语言中某些特定的方面，这个我们会在下一部分讲述。首先，我们需要在语言和事件之间建立联系。

语言之结

在这里，语言是从广义上来运用的，它不仅包括口头和书面的交流，还包括肢体语言、面部表情、腔调、图画、音乐、舞蹈，以及其他任何有象征意义的行为。

拆开语言的结，即无论你说什么都是在以看到的状况为起点的话，那么随后的交流就有可能自然顺利地进行下去了。我们把这种现象叫做无声交流。有时候说话人可能会意识到自己的某些信息没有表达出来，但通常情况下他们都意识不到。当施行提升绩效的策略时，这种无声表达则是语言中最重要的方面。

无声交流（并不仅限于这些）包括假定、期望、失望、愤怒、遗憾、解释、意义和危险等方面。

我们都知道隐瞒事情的人会是什么样的表现，他总是回避、远离、不友好或者失去联系。他隐藏的东西都在无声的语言中，但在这一过程中他表达的事情其实已经完全显露出来。如果一个团队中一起工作的人彼此互相隐瞒，那你将会看到无声的语言对绩效产生的巨大影响。

你经常都有机会感觉和经历无声交流。在饭馆里观察共进午餐的家庭，你就会注意到家庭成员之间发生的事情。你也许听不到他们说的任何事情，但是通过观察你会看到一个人似乎在说：“我们要在这里待多久啊？”另一个人则会这样反应：“在一起感觉真棒。”第三个人会接着说：“他们什么时候会在一起？我很怀疑是否别人也象我一样注意到了这一点。”

当你进入一个公司开会、进行市场推销或者求职时，你会立刻看到公司员工之间发生的情况，以及人们之间又是如何相互作用的。像

儿童动画片里面气泡漂浮在人们的头顶一样，你会体会到人们没有说出来却在交流的话。信息包括各个方面的内容，从“我太无聊了，我中午想吃什么”到“我的工作比你们的都重要”等。这种交流以不同方式进行传递——人们说什么，他们怎么说，以及他们的手势、腔调、目光接触等。当我们把注意力转移到这种无声的语言时，就会感觉到它势不可当。它似乎来自于人们的本能，并且每一天都会出现。只是在它出现的时候，我们常常视而不见。

现在我们要弄清楚书写我们未来的这种表达方式，我们甚至还没有意识到这一点。因为它是存在于我们注意力范围之外的语言的一部分。

我们把这个方面叫做无意识的无声交流。它决定了信息是可能或不可能、重要或不重要、有关或无关、恰当或不恰当等。这种无意识使语言的这个方面在我们的控制之外，当我们发现这部分语言的影响时，我们的未来已经被书写了，而且难以改变。

绩效的关键

改变无意识的无声交流是使普劳斯集团好转的关键。这个过程首先从意识到人们虽然没有说话，但却依然在交流开始。

对大多数人来说，探究未曾表达的语言就像走在洞穴里一样，路程从光亮到黯淡再到黑暗。这个路程从人们说出他们曾经思考的东西开始，然后过一段时间后，这个人会说出一些事情，并且会为这些事情的内容感到很惊讶，因为这些事情好像被另外一个人说过。于是，人们脸上的表情也开始改变，慢慢从记忆转移到探究，好像发现了新的领地。不过，一个人走得越远就越需要一个指导者，因为这个指导者知道未表达语言的所有领域。

在普劳斯集团，敬太郎感觉被自己的环境所束缚，包括他权力的突然上升、他还比较年轻的现状、员工对创始人的忠诚而不是对他的忠诚等。这并不是真正束缚他的环境，这只是他和其他人通过没有交流的语言所赋予环境的意义。

第二章·执行力的关键在哪里？（5）

在一对一的会议中，人们开始担心自己的回答，小心自己所说的话，并开始不再轻易开口。

顾问帮助人们探究这种未表达的语言。整个过程从人们说出他们正在思考但却没说出的话开始，到发现潜伏在思想和观点后面的东西。当每个人都这样去说这样去做的时候，就会发现他们那些未表达的语言都类似于这些话：每个人都有自己的职责范围内的工作，我尽自己最大努力去做好我的本职工作。如果创始人还在世，他就会处理所有问题。但是他不在，因此我能做的就只有继续努力而已。

在普劳斯集团，未曾表达的，尤其是那些人们没有意识到的、未表达出来的语言，挤占了人们原本可能创造新事物的空间。打结的语言影响和决定了他们的行为，他们只能顺从。而他们也被束缚着，无法解脱，并根本找不到空间去设计新的方式来继续前行或完成业务。缺乏自由是未表达语言的直接结果，这种语言影响了情境的发生方式。

无意识的无声交流变成了交流中的杂音，而这个杂音竟如此普遍，以至于人们没有创造新鲜事物的空间。我们都知道在堆满纸张、文件夹、便事贴的桌子前努力工作的感觉，但没有空间的工作状态就会阻止任何创造性活动的发生。

壁橱里放满了箱子和衣服，当你打开壁橱门的时候，里面的东西会掉出来，因为已经没有任何空间来装新东西。现在它不能再用来储藏物品，因为里面已经被塞满了。你不得不清理出一个新地方、一小块空地，这样你才能在桌子上或壁橱里放新东西。

由杂乱的物理空间，我们可以观察到环境中所发生的事情，而在这种环境中人们都被打结的语言束缚着。例如，当物品放在错误的地方时会造成环境的混乱，桌子上的信件未被阅读会导致时间的延误，壁橱里面的箱子未被整理会造成空间的油污等。

在普劳斯集团，堆积的杂物挤走了创造的空间，人们都在重复着旧的问题：角色、职责、策略和人们应该采取什么样的行动。没有创新的空间，普劳斯集团的领导者们所能做的就是讨论另外的事情，但是他们反复讨论的是同样的问题，好像电影《土拨鼠日》里面的主人公日复一日过着毫无改变的生活一样。而发生在人们身上的事情，则跟向一个已经被充满的壁橱里再塞进另外一个箱子一样令人不堪忍受。

成功的关键不是在已经被充满的空间里面讨论战略重组，而是清理空间里面的杂物。

非常普遍的现象是，未表达的语言使得个体、团体和组织变得零乱。在产生任何新东西之前，人们需要清理语言上的杂物以便腾出空间来。这意味着需要把问题提出来进行公开地讨论，开诚布公地讨论。但在这里并非是指要说出任何过去思考过的东西，或者全部倾倒出所有对别人的判断或评价。总之，它一定不是要说出产生于内部语言的每一种思想。

需要注意的是，由于人们的有些话没有被表达出来，所以环境可能存在着一些限制人们自由表达的障碍。当人们能够清楚地表达出那些没有说出的话后，空间就被打开了。人们可以公开地讨论是什么阻止了他们，以及他们还可以做什么事情。正如把壁橱里面的东西挪到房间里一样，人们可以通过问题、观点、不满来进行整理，目的就是要腾出更多的空间来。

清除壁橱

长子敬太郎听说史蒂夫以前在日本的机构工作过，就向他请教可以改变普劳斯集团领导缺乏生机现状的建议。咨询小组开始了一个最初的探究过程，他们在突破的三大法则的基础上制订了一个多级计划，这个计划的目标就是使普劳斯集团摆脱困境。

吃过晚餐后，人力资源部总监本间抛出了一个很激进的观点，这种观点在日本是难以想象的。他倾着身子说，“史蒂夫，如果我们要实

施这个摆脱束缚的计划，我们真正需要的是首先从家族和董事会开始。”

史蒂夫马上询问一个外国人是否可以卷入如此私密的议事过程。

第二章·执行力的关键在哪里？（6）

本间的反应是：“我们早已经是一个有勇气有担当的公司，如果人们认为这是一个摆脱困境的好方法，我想他们会愿意去冒这个险。”

家族和董事会一共11个人，他们准备开始一次独特的旅程，是突破的三大法则使得这个旅程成为可能。特别是，让这个小团体摆脱困境需要他们自己亲身去发现和运用突破的关键法则。我们也对读到此处的读者有同样的期望。

我们“内心的声音”

为了体会探究未表达语言的路程，我们还需要回到洞穴的比喻。想象有些人在绝对的黑暗中摸索，只能依靠触觉来前行。当他一点一点爬行的时候，他在寻找可以识别的物体：突然下落的东西、钟乳石、水等这样的东西。如果他在洞中发现粗糙的突起，那么不管洞有多么深，他都需要围绕着它去爬行。他最有价值的收获就是意识到洞穴里面潜伏着什么类型的物体。

同样地，当我们谈到未表达的语言时，那里也有需要寻找的种类和物体。首先是内在的声音，这个声音指在你的头脑中始终萦绕着的任何事情。你可以认为头脑在思考，但它其实是你与自己的一种对话。我们内心的声音始终在响着，但是我们却都忽略了它。这个声音就像空气对鸟儿、水对鱼一样重要，它总是存在着，却从来没有引起人们的注意。

我们内在的语言总是在询问和回答问题，诸如：这是真的么？这是假的么？这是正确的么？这是错误的么？这是好的么？这是坏的么？问题是什么？答案是什么？我为什么要这样做？我应该怎么做？我赞同么？我反对么？哪个是我的？哪个是他或他们的？

事实上，即使你仅用片刻的时间去回顾你对所阅读内容的看法，你就会听到你内心的声音在说话。这本书带给你大量倾听内心声音的机会。内心的声音——它存在于你的头脑中，在这个非常时刻请你去

倾听，你会发现它在不停地与你交流，即使你再怎么去尝试，你也无法关掉它。

尤其特别的是，当你考虑所遇到的绩效挑战时，请特别关注你内心声音所说的话。对大多数人来说，这些话好像是“也许我不够努力？或者我完全地不走运？这本书会帮助我么？也许不能，如果它可以，那是多么好啊。”

在大部分的时间里，内心的声音总是在重复着旧的思想，新的思想似乎少之又少。但是，它却占据了我們大量的意识。值得注意的是，你内心的声音并不能产生任何解决绩效挑战的新奇方法。

骗局

当我们继续探究未表达的语言和洞穴的比喻时，前方似乎一片黑暗。在这里我们发现了一种形式，大多数人都不曾识别，它被称做骗局。

意识到骗局,并对它们负责，这是提高绩效最重要的方面之一。

一个骗局有四个方面组成。首先，抱怨已经持续了很长时间。在婚姻生活中最普遍的例子是：“他又迟到了！”（注意，“他又迟到了”在他妻子的内部语言里面反复出现。）第二，与抱怨伴随而来的行为方式。这个妻子可能会表现出愤怒、冷淡、疏远的行为。（“真让我恼火和失望”是她内心的声音。）人们一般都会意识到这两个方面。

在谈另外两个方面之前，你应该认识到你的业绩挑战是否也存有一个骗局在伴随着它。在抱怨什么？可能是行动没有效果，或者没有人给我所需的帮助。而伴随着抱怨的行为方式又是什么？可能是行为退缩，对别人厉声呵斥。要注意到抱怨和行为模式是联系在一起的，抱怨一次又一次地引发了某种行为模式。对有些人来说，这种行为模式又会再次加强其对他人的抱怨。

第二章·执行力的关键在哪里？（7）

继续我们关于骗局的讨论，第三个方面是使这种抱怨继续的一种回报。妻子认为自己是正确的，而他丈夫却是错误的，她要摆脱丈夫的控制（她认为他丈夫是通过迟到来表达对她的控制），以重新夺回对环境的控制。第四个方面是行为的代价。这个例子的代价可能是妻子对丈夫不再那么亲近、感激、满意，以及夫妻关系不再充满激情。最后两个方面——回报和代价——存在于无意识的未表达出的语言中。

关于骗局你是怎么看待的？有什么回报？也许它能帮助我对付或逃避个人或环境的控制，并证明我是正确的。回报就是能使得骗局继续，并经常会持续许多年的东西。

代价是什么？它是自我表现？高兴？活着的感觉？它是骗局的代价，正如我们看到的，它是造成普劳斯集团陷入困境的主要原因。

人们经常会问：“为什么叫它骗局？”回想一下美国的禁酒令，你就能发现原因。一些饭店常开在非法酒吧的前面，饭店实际上是一个幌子，以掩盖酒吧的非法行为。在这里，饭店就可称做骗局。

在我们的例子中，乍看起来，妻子对他丈夫的迟到表示不满。实际上，她获得的回报远远大于丈夫的准时：她认为自己是正确的，这种感觉让其获得某种满足。同时，她有了将来可以迟到的理由，并将其作为对丈夫的报复。这似乎是一个合法的投诉，但实际上是妻子在借题发挥，并让自己拥有了某种权利。

顺便说一句，关系中的骗局经常是完美配对的。丈夫总是迟到——以此来让他妻子认识到责备丈夫是不对的。而且丈夫总会反问，“为什么她不感激我让家庭摆脱困境所付出的努力呢？”

妻子（丈夫）总是“又一次迟到”。这个骗局让两人都付出了代价，但他们却都没有意识到，而这个代价却在他们多次的交谈中体现出来了。注意分析的人都可以清楚地发现：这类夫妻之间缺乏亲密

感，总是表现出疏远的状态，并经常互相怨恨。这些都是无声地交流，但却实实在在影响到彼此关系的质量。

认真分析你所遇到的骗局，你就能够识别出抱怨可能是某种深层次东西的伪装，比如可能是控制环境的一种方式，又或者是为了逃避另外一个人的控制？

学习语言

我们希望通过阅读这本书使你获得提高业绩的能力，你现在就可以知道原因所在。当你把某些事情描述为骗局，或者识别出是什么东西阻碍我们的时候，你就会拥有更多的能量。这与医生通过正确辨别疾病的名称，来使人们恢复健康是一样的。

这就是当人们对商业、法律等作深入的研究时要加入相关团体的原因。别人的支持是很重要的，学习的一个重要方面就是学会使用一种新的语言。

我们建议你通过整个团体的努力来阅读这本书。寻找同样对绩效提升有兴趣的同伴，和他们共同来分享这些内容，和他们一起讨论你所遇到的绩效挑战，以及你从这本书中所学到的知识。

不管你是自己读，还是和别人一起读，我们都鼓励你加入到我们网站的读者群体中，我们的网址是www

第二章·执行力的关键在哪里？（8）

作出决定需要征得家庭全体成员的同意。

最大的兄弟作出决定时，其他两个兄弟也许会反对——考虑到作出决定需要家族同意的条件。不过最大的儿子也将会不再抱怨，因为可以根据事先设定各自解决问题的协议来应对不同情况，而之前他们内部的语言总是在抱怨别人没有履行他们事先许下的承诺。

意识到这些旧协议中的大部分内容从来没有真正地达成一致是很重要的。公司主管告诉史蒂夫团队，当员工认为这些旧协议如同签名的文件一样真实时，领导层作出决定的方法却往往又是模棱两可的。事实上无论对协议赞同与否，这些情况都构成了持续抱怨的基础，而这种抱怨又占据人们内在声音的大部分空间。

即使人们在环境中没有意识到这个代价，但经过三大法则训练的观察者仍然可以发现它。就像一个老练的洞穴探索者，那些经过三大法则训练的人会发现骗局在作怪，比如当人们想辞职和单独行动时，他们即使并不喜欢自己的工作或彼此的公司，他们的表现也依然跟以前一样好，因为他们可以做到这点。普劳斯集团的例子就是这样。人们看上去各负其责，而且很多人都想辞职，但只是由于对创始人的感念，他们又能依然保持努力工作的状态。

同样的，经过三大法则训练的人也能够发现人们操作骗局所得到的回报。在创始人离去之后，每个兄弟，以及作为一个整体的董事会，都经历着谁会掌管公司的不确定性，以及公司是否还会存活下去的威胁和风险。他们中的每个人都在考虑谁会掌控公司，以及如何才能不因为高层变动失去他们已经控制的领域。通过运行这种骗局，他们设法逃避其他人或环境本身的控制。即便没有成效，这种行为也是他们唯一的选择。

每个人都在尽最大的努力，但是旧的协议却使他们彼此互相矛盾，进而把兄弟们和董事会都束缚了起来。最年长的儿子作出决定

时，其他的儿子将会反对；但当没有人作出决定时，主管又只能去依靠家族。于是，有的依靠董事会，有的重新依靠家族。通过这个过程，人们就都处在骗局之中——固定的行为模式伴随着持续不断的抱怨。他们内心的声音充满了反对、抱怨和失望，于是这个连锁反应的后果就是：环境中再也没有创新的空间。

从你所遇到的绩效挑战看，认真考虑一下阻碍你的情境，你就有可能会注意到其他的骗局。从你的内心声音开始，倾听那些持续了一段时间的抱怨。然后分析你从这些抱怨中获得的东西：如你是正确的，别人是错误的；一些事情得到证实，而其他的则被证明是无效的；逃避责任，以避免自己被环境控制等，然后再看所付出的代价——它通常是与爱情、健康、幸福和自我表现联系在一起的。

当我们观察未表达的语言所蕴藏的能量时，出现了两个引人注目的观点。第一个观点认为这个环境是荒唐的。环境是通过语言对我们发生作用的，但是对人们来说它就像围墙一样真实。你可以跳进围墙里面，但是你不可能真实跳进人们对普劳斯集团正确描述的语言环境里面：“被困的”、“困难的”、“有压力的”、“不确定的”。要知道，人们被语言所束缚本质上是一种见仁见智的看法，因而我们可以用不同的语言来解开语言的结。

第二个观点则能激发人们的行动：分析未表达出的语言，通过说出未表达的话来解决问题。在普劳斯集团，对哪些是真实的、哪些是想象出来的协议所进行的讨论，偏离了创造新空间的方向。所以要公开地解决骗局中的回报和代价的问题，帮助人们抛弃旧的谈话方式，为新的谈话方式创造空间。

不管人们多么聪明和多么富有洞察力，我们都很容易被未表达出的语言——尤其是人们没有意识到的未表达语言所束缚。在深入讨论普劳斯集团之前，我们先稍息片刻，然后再认真体会这个观点，即：对第二个原则的理解是如何显著改变两个人之间关系的。这种情形也在哈佛商学院发生过。

第二章·执行力的关键在哪里？（9）

哈佛商学院：协商、组织、市场单元

在哈佛商学院，由6个学者组成的小组在迈克尔·延森的领导下，研究和教授一些新理念，比如在许多案例中，他们都讲述了有些公司是如何自断财路的。以他们的话说，他们是相关研究领域的“异类”。但他们之间彼此忠诚、相互合作，并通过参加其他研究团体来提高他们的声誉。例如，马斯特被邀请加入某个研究团体时总是欣然同意，因为他对掌握一个新出现的学科领域很感兴趣。

在做了许多年“异类”之后，商学院给他们一个成立正式院系的机会，这需要他们创建明确的使命宣言、一个研究日程表，以及一个吸引和发展新教师的项目。延森希望这个团体不仅仅是成为正式的院系——他追求的是一种公开和尊重的文化，并为大多数人所认可。他希望它能成为一个真正的团队，成为学术界少有的标杆和典范。

延森告诉我们：

我们曾经被困在泥潭中，因为多年来“异类”团体并不是正式组织的一部分。现在他们要成为哈佛商学院里面一个被正式认可的院系。我们虽然有过的非常困难的时期，但我们不确定我们是否真的愿意成为一个正式的院系，因为我们曾经很享受作为异类投掷智慧手榴弹的乐趣。

当这个团体在1997年遇到史蒂夫时，他们把最初两天内要一起超预期完成的众多任务列出来。团体中的大部分人，包括一个世界知名的心理学家，都认为在短短两天的时间内无法完成这些目标。

在会议上，史蒂夫要求每个人都列出长久以来的抱怨——开始探查未曾表达的话。然后他邀请人们说出这些怨言——把他们带入一个倾诉的王国。这的确需要一些勇气才能打开心门并说出未曾表达的话。短暂的沉寂之后，人们就开始了不停地诉说。索尔特是第一个说话的人，他说延森是他的朋友和同事，他对延森的工作非常尊重。然

后他淡淡地一笑，继续说：“迈克尔有时候任性，不听别人的劝。”他说话的样子仿佛在表明他描述得非常准确。

史蒂夫指出，这些发自他们内心的抱怨并不能算作是对任何事情真正的描述，即使这些抱怨是真的。这里所发生的是：

索尔特：你说我的抱怨不是真的是什么意思？我信任迈克尔，但是他任性，不听劝，不信你尽管去问别人啊。

史蒂夫：马尔，这就是你对迈克尔的抱怨，对吗？

索尔特：是的。

史蒂夫：抱怨的本质就是，有些事情并没有以它本应有的方式存在着。

索尔特：对，迈克尔也许没有那样任性，他也可能会倾听。

史蒂夫：你对迈克尔的抱怨，只是你对他的评价而已，并不是真正的迈克尔。

索尔特：是的，这是我对迈克尔的评价。

史蒂夫：它是一个真实的抱怨，但并不是对迈克尔本质的真实描述。

索尔特：噢.....（长时间的停顿）我不知道。

考虑到天已经晚了，史蒂夫说：“请晚上再思考这个问题吧，好吗？”

第二天早晨，索尔特笑着走过来，看来他已经有了自己的观点。“我整晚都在考虑我们的谈话，”他兴奋地说，“你是正确的。这仅仅是一个固执的抱怨！我意识到有好几次迈克尔显然是愿意倾听劝告的，所以如果他不愿意听，我抱怨再多也无济于事。我明白了。”

第二章·执行力的关键在哪里？（10）

索尔特发现了对提升绩效来说有着深刻重要意义的方面。当有些东西潜伏在未表达的语言中时，就会出现——事实——被语言描述认定为正确的事实。但那只不过是语言描述而已，是可以改变的。

更进一步来说，索尔特发现这种未表达的语言会阻挡他自己的视线，且与行为相互矛盾。在他的思想中，真相是：延森是任性的和不听劝的，他认为这是一个事实，这种思想指导着他的工作。尽管延森和他继续保持着一种良好的工作关系，但索尔特知道真实情况并不如想象中那么好。正如在多年后索尔特告诉我们的那样，这个团队的生产力和学术研究都减速了。第二个法则所揭示的这个减速——或者延森所说的“被困在泥潭中”——是在工作中不交流的结果，这决定了索尔特看待延森的方式。进而，索尔特在同他自己和别人的谈话中，又强化了“迈克尔是一个任性和不听劝的人”的结论。在延森身上发生的事情蒙蔽了索尔特的看法，然后又把固执的抱怨转化为说出未曾表达的话。由此我们可以看到和可以讨论的是，通过这种交流他与延森的关系进一步巩固了。用索尔特的话说是，“创造了一种新的澄清和公开的氛围，加速了团队的学术进程”。一旦发现抱怨的本质之后，索尔特就会与延森建立一种更稳固的关系，他会要求自己澄清他最初的想法。索尔特提高了自己身为一个事业伙伴的工作能力，而所有这些活动都开始于清理语言交流的壁橱。

2007年，我们访问了索尔特，询问他这些年发生的事情。他说：“我的看法是，行动的标志就是环境对个人及对我都发挥了作用，这就像刀割奶油一样。”他补充说：“这是一个伟大的思想。”

这个团体花了许多年才成为哈佛商学院一个正式的系，这之后，他们就可以依靠团队的力量来制定出一个新院系创建的共同策略。之后，他们顺利完成了这项工作，这个团体成为哈佛商学院的一个正式单位，并在多年后成了学院中举足轻重的一个大系。

这个工作原则对成绩有着重大的影响，它开始于放松对工作环境的绝对控制。一旦龙茗公司的人们发现员工对其他团体的看法——工会内部的管理、工会之间等——都潜伏在未表达的语言中时，他们就会认为不存在被人倾听的空间，但之后当他们突然能够被人倾听时，一切就都不一样了。即使在人们已经非常有效地与他人合作的例子中，如哈佛商学院的索尔特教授——仍可以通过澄清未表达的语言来增加提高他们成绩的可能性。当人们在行动中认识到第二个法则后，他们就往往能够放开他们一直坚持的所谓“正义”原则，向着合作更迈进一步。他们可以一起公开地说出未表达的语言，抛弃阻碍人们前进的问题，然后借此打开新的空间。在下一章我们将会看到，人们可以在新的空间里面注入新的见解，而这些在人们陷入困境时是不可能做到的。

“我发现这真是难以置信，”延森告诉我们，“整个进程充满障碍，如果没有这次干预，从长远看我们将不可避免地会遭遇失败。”

你可以注意到你自己长久以来对环境和其他人的抱怨。虽然它们并没有真实展现在现实中，而只是存在于未表达的语言中，但却能将现实通过语言来呈现。（想想现实的错觉。）记住，你这些固执抱怨的时间越久，你就越会“受他们的影响”——就是说，你的行为将会是防御性的，与环境对你的作用是相一致的。当你发现这些控制是语言作用的结果后，它们就变成你可以影响的方面——在下一章我们会看到更多的做法。另外，注意骗局的四个方面：抱怨、行为模式、回报、代价。现在，我们又看到能否表达的决定因素——起作用的语言。很多人都报告说，这个深刻的见解是从许多业绩得到显著改善的人那里得来的。

现在我们回到普劳斯集团，他们发现提升业绩关键之处的旅程就要开始。同哈佛商学院一样，他们存在需要检查的未表达出来的观点，但由于很多人都卷入其中，语言的混乱程度和需要的解决办法也会变得更加复杂。

在我们浏览这一章时，你也许会感到书中的事例与你的亲身经历竟是如此相似。从这个事例中，你能得到哪些可以应用到你的绩效挑战的道理呢？

普劳斯集团的0阶段

普劳斯集团的形势建立在所有员工个人能动性所形成的网络之上，这其中的每一个链条所产生的作用都和哈佛商学院产生的作用一样强大。这个冒险的计划被称为“0阶段”，这是该公司的人事主管本间在和史蒂夫共进晚宴时提出来的。因为这一阶段必须为“第1阶段”的开始做好铺垫，并且还涉及公司所有的高级管理人员。

第二章·执行力的关键在哪里？（11）

0阶段开始于2001年的秋天，主要组成人员包括7名家族成员和公司董事会的其他7名成员。首先开始的是和所有的参与者进行一系列深入的个别谈话，接下来整个公司开始进行为期3天的调查，这个调查以突破的三大法则为基础。这个活动使每个人，以及作为整体的集团，都能通过各种方式把有关他们个人和集体的那些隐藏着的和不了解的盲点说出来，从而使这些问题都浮出水面，并真实展现在众人面前。结果正如史蒂夫承诺的那样，人们可以畅所欲言，业绩会有大幅提升——在人们感到可以忍受的范围内。

在刚开始的时候，想要让人们说出那些剥夺了他们自由空间的黑暗面和隐藏着的问题并非易事。这需要部分参与者鼓足勇气，也需要部分行动促进者明确意图。

第一天的大部分时间都花在了了解人们的抱怨所在上，人们一致的问题是对企业原领导人去世的遗憾和怀念。人们的弦外之音是“如果他在，我们就可以找到下一步的计划了”。在第一天结束时，没人敢确定会否有所成就。正如他们所言，“这毕竟需要很多年的努力”。

我们经常会遇到这种情况，在某个预料不到的时刻，人们突然发觉情形大不相同了，那些一直萦绕在心中的念头忽然清晰起来。接着，人们开始发现自己对公司和他人的看法及意见其实无根无据，而且往往是一种曲解，于是他们开始重新审视各种情况。他们开始假设有一天公司的荣耀不复存在，他们不再是行业的领头羊时，又将何以自处？因为这是可以想到的事。接下来他们就只有学会如何在新环境下生活，而且他们将必须尽力挺过这段痛苦的时光。而在0阶段来临前，一切都只是尽在不言中。

本章的重点是：让那些尽在不言中的话语发出声音，以便为创造新事物腾出空间。如果此阶段没有任何进展，那么这个建在新基础的

楼阁将让人们不得不去选择新的公司发展方向。第三章会告诉我们如何利用新的空间创造崭新的事物。

史蒂夫利用了几种方法将人们没有说出的心里话挖掘出来。这里要特别指出的是，他展示了“骗局”的结构并邀请他们把自己的境况套入这一“骗局”之中。

在人们说出心中抱怨的同时，公司的动向就发生了转变。设“骗局”的目的就是在别人毫不察觉的情况下发挥作用。揭开一个“骗局”却像是禁酒令期间，你在一家伪装成饭店的酒吧前面挂起一块牌子，写上“此处卖酒”，但正面交锋永远不会有好结果。

集体抱怨的范例

抱怨：他们可没有前任总裁做得好

固化的处事之道：容忍、悲伤、孤

独、孤立

后果：

认为“我们”正确，“他们”错误；

对自己团队逃避“他们”统治的做法自认为是正确的

组织代价：权力有效性全要素生产率业务可行性士气

从上面的事例人们可以看到，普劳斯集团怨声载道的未来已经被白底黑字写下来了。

回到你面临的挑战，如果你向其他受影响的人揭露此“骗局”，会有什么后果呢？此“骗局”会失去作用，就像普劳斯集团发生的情况一样，你需要尽快找出潜在的问题。

第二章·执行力的关键在哪里？（12）

多数怨声载道的情況都源于一个没有权力感的人的抱怨。你可以看看这种情况是否也出现在你那里，如果是这样，揭发此“骗局”会让你回到抱怨之前的起点，可以让你充满力量去处理这件事。接下来的情况我们将在下一章中进一步说明。

史蒂夫和他的团队还采取了另外一种方式去了解那些未被说出口的话。他们让家族成员和主管给集团的创始人写封信，以展现创始人对他们的人生产生的影响。史蒂夫要求他们的信中要包括如下内容：一直想说的事情、需要谅解与被谅解的、需要负责的和需要放弃的那些东西。在做这些事情时，人们会不断用话语刺探之前的盲点，并将问题推入到真正的讨论过程中，在这个过程中，这引起抱怨所能产生的影响会被进一步减弱。

在人们写信时，有的哭泣，有的若有所思，有的带着记忆的微笑，有的很认真，有的很绅士。大家完成之后，每个人都要朗读自己的信件。本间的信这样写道：

您（董事长）生病离开公司已经3年了，尽管我们一直在努力发展着团队的力量，但有很多时候还是会事与愿违。

我意识到自己潜意识里有悲伤也有指责，甚至包括对您的指责，现在我很清楚，我快撑不住了。我知道如果您在这里，您会鼓励我坚持下去。

我把这种自我剖析看做是我们的机遇，可以让我们大家走到一起，齐心协力开创出新气象。我们有很多有实力的经理，很惭愧我们没有像您希望的那样继续下去。我明白我们自身潜藏的力量远大于我们现在的表现，我们才是自己的敌人。我向您保证，也向自己保证，我会成为创造新未来的先锋。

有些信件表达了对创始人的谢意，感谢他为员工提供了成就事业的机会。另有些人表达了对他的爱戴之情，并希望他能回来。人们回

忆了在会议室那些被精心装裱的书法作品，回忆了日本商业领域和政府等各界人士对他的敬重，回忆了他在第二次世界大战后开始以香蕉生意开始起步的奋斗历程。

在人们表达着以前从未说出的话时，以前隐藏的事情也浮出水面。参与者开始思考这样的问题：尽管创始人的某些不称职表现众所周知，但是失去他的影响却依然通过语言表达出来。所以尽管他们对创始人的身体情况无能为力（事实），但却能改变这件事对他们产生的影响。写信这个方式虽然要经历漫长的过程，但却终于让那些心里话浮出水面，同时也为新的内容腾出了空间。

敬太郎是长子，他在听完人们朗读信件后有两个感触。第一，他意识到他对父亲表现出的尊重却难免让人们裹足不前。我们后来再次采访敬太郎时，他说：“我坚持父亲的战略，是为了承担对弟弟们负有的责任，但我现在认识到这是在剥夺他们做领导的机会。”所以，说出心里话也是在为说出新内容创造空间。

第二，敬太郎说他将自己看成是执行官：“我不是一个能领导人们相互合作的人，我只是父亲遗产的守护人。”

当说出这些未曾说出来的心里话后，人们可以进行前所未有的交流。敬太郎宣布他将正式担当起领导人和“合作者”的角色。并且他还补充道：“我现在已经准备好让我的弟弟和我一起做领导。”昭夫也说道：“我将以一种新方式来让社区的人们参与进来，就像父亲所做的那样。”这时本间站了起来，环视整个团队，接着宣布道：“虽然我自己无法预测我们的未来，但我要将人心都聚集起来，像我们的创始人希望的那样继续走下去。”

从第二条法则的观点看，形势对这个家庭和这些执行人的影响发生了改变。从“如果他在，我们就可以找到下一步的计划了”到“我们能像创始人希望的那样走得更远。”这种转变产生了新空间，提高了效率，而且使人们也不再为往事所困扰。

第二章·执行力的关键在哪里？（13）

请注意，这些行动有双重功能。不仅让大家说出了心里话，创造了空间，还让未来变得有些不确定。好像是在旧的油画上又涂了一层白颜料一样，过不了多久，画布上便会有充足的空间让大家书写一个崭新的未来。

改写未来从转变一个人对自己的影响开始。想想第一章中的劳郎、普劳斯集团的三兄弟，还有哈佛商学院的教授。人们在说出心里话的同时，也让自己变得更有能力、更具实力、更会与人沟通。他们从打算辞职转化为信心满满，他们的企业文化、运作进程还有利润都有大幅改善，以前看来不可能进行的业务都得以实现。这种变化的根本之处在于：改变人们生活和工作重心，改变每一件事，包括你自己。

我们于2007年对普劳斯集团又进行了一次访问，敬太郎发现自己已成了一位性格直率的CEO。他说“出现了新问题后，以前的旧账便一笔勾销了。”

昭夫告诉我们：“现在最大的转变是我们可以交谈。我在倾听，董事会和经理们不是被迫征求我的意见，而是主动来了解。”他说话时充满自信，并雄心勃勃地谈论着企业的未来战略。

2007年，中内三个儿子的母亲说：“在我丈夫去世后，我的感觉就像天塌了一样，但现在局面开始有了起色。儿子们可以独当一面，公司又步入了正轨，家人也比以前更亲近，我很开心。”

带着两千多名员工，这家公司进入了发展的快车道，年利润达到1100亿日元（接近10亿美元）。公司对员工来说很重要，同时在环保责任和社区关系方面也取得了新成就。

绩效表现在何处

普劳斯集团和哈佛商学院的例子告诉我们，人们总是在错误的地方寻求行动的成果：在为别人解开心结前便进行谈话。我们已经看

到，腾出内心空间的方式就是用语言解除环境的影响——事实上，行动的关键在语言。特别要注意，行动失败的原因隐藏在没有说出的话里面，尤其是在大家心照不宣、缺少沟通的话里面。

请注意这些抱怨是对事实的解读，不是事实本身。

看看“骗局”的四项要素：不断的抱怨、固化的行为方式、回报、代价。看看你工作中的各种“骗局”，而我们都会遇到这种“骗局”。

通过将自己想对别人说的话写到纸上来深入剖析情况，包括你想要说的任何事，你想要谅解和被谅解的东西，以及你需要负责的东西，你想要放弃的东西（包括抱怨本身）。

在工作和生活中与人分享你发现的一切，很多人发现这样做会对行为产生很大影响。

在下一章我们要探讨，一旦我们为新话题创造了空间，我们就可以开创一个新未来并改变环境对人们所产生的影响，以及最终将要实现的突破。

第三章·改写已经默认的未来（1）

第三章·改写已经默认的未来

1997年5月，马尔科姆·伯恩斯（**Malcolm Burns**），这位瘦削而结实、热情但语气温和的澳大利亚人走到了一间坐满几百位主管、经理和工会领袖的房子的最前面。**BHP**新西兰钢材公司的这位董事长声音洪亮，说出的话令人吃惊，以至于在场很多人还以为发生了什么大事。

房间内的大多数人只是久闻伯恩斯的大名却从未一睹其真容。他初到公司时，当地报纸称他为“裁员狠人”，因为他以大幅削减开支和精简员工而闻名，所以很多经理和员工一度相信他会关闭工厂。

从当时情况来看，这家工厂似乎注定要破产，关门大吉似乎也是显而易见的事。工厂规模太小，无法从大型的规模经济中获益，因此生产出的钢材价格相对较高。和大多数通过“内销”挣钱的公司不同，**BHP**新西兰钢材公司将2/3的产品出口至国外，因此极易受到国际钢材价格波动的影响。而1989年至2004年间，钢材的国际价格降至历史最低。

BHP公司人力资源部主管伊恩·桑普森（**Ian Sampson**）告诉我们：

你想想看，我们期望员工能做出不寻常的业绩，但员工数量却在减少，经济形势每天都发生着变化，公司业务建立在不稳定的技术水平上。每个人心里都明白，我们极有可能关门大吉。因此，我们需要人们变得积极主动、精力充沛，并且员工之间还要互相配合，和谐相处。

会上，伯恩斯是这样开始他的发言的：

我想我们已经制订了大量优秀的计划，并进行着高效率的工作，但仅凭这些我们不会取得成功，但我一直坐在这里，思考如何才能取得成功。我遇到了一个大难题。我知道我们此刻亟须一个令人激动的

未来，但我却不能凭空带来这种未来。我只是一个经营者，我喜欢让一切顺利运行，但我不是一位幻想者，我提供不了那样的未来。

但我会整合出一套程序，以激励我们齐心协力去创造我们所需要的未来。这点我很肯定——我一听到就已完全明白。

宣布以下内容时，他言语激烈，激情四溢：

一旦我们确定目标，而你也愿意和我一起把它变成现实，那你就会成为我的搭档。否则，我会像野猫一样和你战斗。我会像一只野猫那样，与总部里任何怀疑我的人战斗；与那些行动和政策伤及我们未来的任何政客战斗；与不支持我们未来的顾客和供应商战斗；以及团体内那些用言语或行动伤及我们未来的人战斗。

随着听众的反应由震惊转变为兴奋，很多人开始站起来鼓掌。伯恩斯站在那里喊叫着：“如果你觉得我履行不了这些承诺，请告诉我！”

这位一贯温文尔雅的技术经理变成了一位直言无讳、能言善道，甚至颇具领袖气质的领导者。第二年，他真的像一只野猫那样，与那些反对他们创造未来的人斗争，并与支持这种未来的人合作。伯恩斯已经改写了自己的未来，如今他则设法要改写公司的未来。

两年后，这项计划创造的成就让人振奋。某个周日早上6点钟，600名员工齐聚一堂，向这位不仅让公司继续运营，而且促使其繁荣发展的人道别。安全绩效提高50%，基准成本下降15%~20%，资金回报率提高50%，人均生产量提高20%。所有这些成绩取得的同时，所需的劳动力数量却以积极、富有建设性和合作的方式下降了25%。公司不断发展进取，如今已经被认定为世界著名的精品钢材生产商。

欢送会上，在接受公司牧师的祈祷和当地毛利部落的祝福后，伯恩斯向全体员工展示了一个用公司产品制成的野猫形状的钢雕。如今，这件令人引以为豪的艺术品悬挂在会议室一个醒目位置，任何人都能看到它，人们在继续公司改革时总会想到它的重要意义。

第三章·改写已经默认的未来（2）

这种转变是如何产生的？是伯恩斯开发出的某种领袖气质吗？是他建立起来的关系吗？是他实施的开发计划吗？

纵观历史，一些非凡人士创造出的结果总是会让其他人迷惑不解。因为在大多数情况下，他们的追随者都达不到他们的成就，这就使得他们的努力更加与众不同。

我们花了几年时间研究伯恩斯和BHP新西兰钢材公司，尤其是伯恩斯这种领导离开后所继续发生的那些情况，因而本章的目的是让更多人能看到他所付出的努力。

我们从中学到的是：工作绩效的显著提高总是来自发生在人们身上的形势的改变，这也是三大法则所倡导的。

第三大法则：着眼于未来的语言会改变事态发展的方向和人们面临的处境

第三大法则依赖于一个基本区别：语言使用有两种不同方式。第一种是描述性的——用语言描述或表现事物现在或曾经的样子。描述性语言优秀与否的判定标准是：它是否准确地描述了这个世界，人们是否以正确地方式看待这个世界。描述性语言通常用于回顾过去、发现趋势，以及预测未来。

描述性语言实用且重要——就如同尝试着不带地图在纽约市游走，或者不用菜单点餐。如果外科医生无法描述即将对你所做手术的步骤，或者你的股票经纪人说不清你的投资组合，你的感受会是如何？

描述性语言有其自身的限制——你无法仅仅通过描述过去和现在来创造新东西。使用描述性语言去谈论未来，总难免要局限在基于过去循环和当前事实的预测之中。

当结果好得出乎意料时，巴巴多斯集团很受鼓舞。在我们研究的所有形势中，人们交谈和交流的方式不是描述性的，且预测也很少或

没有。人们总是构想出不太可能发生，但却是人人愿意相信的未来，人们以我们所说的“基于未来”的方式交谈。

基于未来的语言也叫做生成性语言。这种语言拥有创造新未来、构建愿景，以及消除阻挡人们预见未来障碍的强大力量。它不描述形势是如何发生的，而是改变其发生的方式，它通过重写未来做到这一点。

未来的力量

现在，我们能更加深入到未来——生成性语言从哪里来、维持它的力量是什么，以及如何用语言改写它。

金钱能让你幸福吗？这个问题能让你看到未来的力量。大多数人虽会给出否定的答案，但原因却更为复杂。举两个家庭的例子。第一个家庭原来的年收入为20万美元，第二个家庭原来的年收入为5万美元，但到了第二年，两个家庭都会有10万美元的收入。结果，第一个家庭不见得会快乐，而第二个家庭却会很快乐。为什么？因为让你快乐的不是你今天拥有的实际金钱数额，而是你期望自己会拥有、相信你会拥有的金钱数量，因而相信或者担心你会拥有的金钱数塑造着你此刻对金钱的感受。第一个家庭也许会削减开支，甚至可能卖掉房子；第二个家庭却反而会买一个更大的房子，去度假，并买一辆新车。

在这个例子中，一条公理变得一目了然：人们迈向的是他们所预见的未来，而非他们某一天会实际得到的未来。除非人们做出某些偏激的事情来改变他们的方向，否则他们便会走向他们的默认未来。我们所指的默认未来并不是必然未来——例如衰老和最终死亡——而是在我们的经验中即将发生的事情，无论我们是否过多地考虑它。

默认未来包括我们的期待、恐惧、希望和预测，这些本质上都基于我们过去的经历。过去发生的事件担当预测的角色，并赋予我们默认的未来。

当我们采访**BHP**新西兰钢材公司员工，请他们描述作为个人和团体的默认未来时，得到的都是一致的画面：工厂会关闭，经济影响将压垮这个小社区，一些人将不再工作而靠福利救济为生，其他人则会离开，再也不回来。公司员工也将会通过马尔科姆·伯恩斯来进行斗争、威胁罢工和加强工会力量以走向未来。

第三章·改写已经默认的未来（3）

日本普劳斯集团的默认未来是：该公司不会再像过去那样总是充满积极的驱动力。后辈虽然会竭尽全力，但缺少前辈的指引，所以公司最终会失去其动力，慢慢丧失其重要性和赢利能力。也许还会继续维持下去，但公司昔日的辉煌已经一去不复返了。普劳斯集团的员工通过争论和消极怠工走向他们的默认未来。

对于第一章中提到的龙茗公司，其默认未来是冲突，包括工会间的相互斗争和管理层斗争。艾滋病、暴力犯罪及矿难导致的死亡难以避免，并让这个集团充满着无尽的忧伤。龙茗的员工通过争取更多资源和罢工来处理他们的默认（几乎是确定的）未来。

默认未来是过去发生的事情重复通过描述性语言的投射才形成的。如果没有描述性语言，人们会尝试与未来抗争。但诡异的是，这样做却反而让默认未来更可能发生。记住：无论我们反抗什么，都要坚持到底！

注意：默认未来与事情过去发生的方式联系很大。除非我们采取行动——除了与我们看见会发生的未来抗争——否则，它便会成为默认设置。无论我们如何不喜欢它或者努力抵制它，它都会发生。

基于未来的语言的影响力

基于未来的语言投射出的新未来能取代人们看到的未来。它并不改善默认未来，而是取代它。于是，未来就从默认的变成本书作者沃伦·本尼斯所说的虚拟未来（*invented future*）。

基于未来的语言让某个历史时刻成为转折点。本杰明·富兰克林被认为发明了美利坚（*American*）这个词。这样，他就可以把13个交战的殖民地变成一个国家。他的言词取代了当时大多数政治分析家预言的必然情况——殖民地将永远不会形成一致的声音。当马丁·路德·金说“我有一个梦想”时，他就是为别人创造了梦想，并取代了种族隔离这个默认未来。

富兰克林和金的听众看到了一个不从属于默认未来的新未来。最终，随着富兰克林及后来金的言词根植于美国人的意识，人们发现自己被指引到新的未来，并用行动使之成真。人们进入的未来发生了转变，他们的行为也改变了。

当那52个人撰写并签署《独立宣言》时，一个国家的未来得以创立。虽然这份文件的作者并没有描述一个新的未来，但当他们宣布一个新国家的未来时，他们就是在与过去断绝，是独一无二的社会经验的开端。（把这一事件荒诞化：想象如果这些开国元勋将这份文档命名为《独立说明》，会有怎样的影响。）今天，美利坚合众国就是200多年前那52个人所创造的未来。

第二次世界大战时期，丘吉尔的演讲转变了英国人的抗战方式。而在大西洋的彼岸，罗斯福广为人知的“炉边谈话”重塑了美国人对战争的看法。事实上，丘吉尔或罗斯福并没有让人们对于当时的情形持更加积极态度，因为人们都很清楚现状的残酷，但当时的领导者却创造了一个在困苦的薄雾中显现胜利的未来。丘吉尔和罗斯福并不只是在对国内平民和士兵进行暂时的激励，他们在言谈中创造的是一个值得步入的未来，尽管前景并不明朗，过程也颇多风险。之所以说基于未来的语言是生成性的，是因为其拥有创造之前并不存在的事物的能力。

丘吉尔和罗斯福的激情和决心远远超越了励志演讲。励志演讲只能短暂地激励听众，之后一切仍然照旧，激情也烟消云散。励志演讲会让人们自我感觉良好，甚至受到启发，但这些感觉却取代不了人们正在进入的默认未来。

创造新未来的行为能取代任何原有的默认未来，它具有持久力。

现在转而考虑你的绩效挑战。回想你所处的情景，注意到你毫不费力就能回忆起的往事。这是因为你内在的声音在描绘它们，并根据发生过的事情来预料它们是否会再次发生。

第三章·改写已经默认的未来（4）

为了你自己、你的人际关系、你的家庭和你的公司，要更加细致地思考未来。如果一切像现在这样继续的话，会发生什么？你是不是在阻止或争取某些东西，以便让某些事情发生或不发生？

你的默认未来还有没有创造新东西的空间，是否已经被填满了？

如果现在你能用另外一个未来替换默认未来，会怎样？这个未来不是基于过去发生过的事情，而是一个全新的未来。要是你看到的未来发生根本性改变，从默认变成创造，又会怎样？

同样，注意你的未来和你所处形势之间的联系。如果你改写未来，那么现在你就身处其中。改写未来会转变当前发生在你身上的形势。

相信自己是能为自己和其他人创造接下来几年或十几年新未来的人，这样做就能使我们全心创造出一个空间，并在其间发表宣言。

基于未来的语言的必备条件

你不能在绘有图案的油画布上画另一幅画，你不能在写满字的纸上再写一个句子，所以你不能在已有的未来上再创造一个未来。创造任何事物都必须有空白，油画布必须空白，纸张必须空白。所以在某种程度上说，你的未来也必须是清空的。

但是，你如何清空现在正在一步步通往的未来？

“清空油画布”过程有三个维度，人们经常在这几个部分间徘徊不定，直到他们感觉有创造新东西的空间。

第一个维度是明白束缚限制我们的不是事实，而是语言，特别是描述性语言。我们在第二章里看到过这部分，普劳斯集团的董事家属和主管们深入研究未曾探讨的话题，从而发现了他们没有意识到的问题。正如我们所看到的那样，那些潜伏在未曾探讨的话题中的问题已在生活中变成了现实。当我们明白这些问题，并能解决和阐明它们

时，发生在我们身上的事实就成了某种解释。我们会问：哪些解释能够给予我们最多力量？或者最大的自由？或者最自我的表达？

当我们明白：限制我们的不是事实而是语言时，这个死结便解开了。普劳斯集团的人们改变不了创始人已经离开的事实，但他们有自己的看法。当看上去已经确定的未来现在仅被看做是可能的未来时，其他的可能性便开始浮现。

第二个部分是说出默认未来并提问，“我们真想让它成为自己的未来吗”？第一章中，布拉德·米尔斯让整个社区的人（及自己）认识到：除非发生一些根本改变，否则社区会继续被艾滋病、杀人、矿井事故和贫困所祸害——无论他们如何努力抗争。而普劳斯集团的人则预料到公司会一蹶不振。两个例子里，人们的默认未来都从模糊变得清晰，而且人们的反应也都是相同的：我们不想那样！

龙茗铂业公司和普劳斯集团的人隐约有种感觉，认为事情在朝错误的方向发展。一旦他们停下来喘口气，试图探索着找出正在走进的默认未来时，那他们就能选择建立新的未来。除非人们能说出默认未来（驱使他们生活的未来），否则他们便无法作出选择，进而会走到不同方向。

我们建议你花点时间仔细阅读本章前面的部分，然后问自己的默认未来是什么，特别是和你的绩效挑战相关的默认未来。像龙茗铂业公司和普劳斯集团的主管一样，你可能会问自己，这种未来真是我想要的吗？如果是，那就努力让它成为现实。如若不然，继续阅读——下一部分将会展示如何创造新事物。除非你能说出未来，并且发现这并非不可避免而是一种语言组成方式，否则就不可能作出任何决定。相反，我们会感觉受到约束，并试图闯出我们的路来。

第三章·改写已经默认的未来 (5)

一旦人们经历了这两个步骤——看到默认未来以语言形式出现，除非发生不同寻常的事情，否则事物就会这样发展——他们就拥有创造新事物的空间。

你有没有把手指深入到小孩们玩的中国手铐（Chinese handcuffs）里过？你把手指插进手铐，然后尝试着拔出，结果就会越拔越紧了。你越用力拉，手铐铐得就越紧。引人深思的是，摆脱手铐的方法是往里推，这样铐子才会自然松开。

同样，关于未来你能说的事情越多，你就越能摆脱你生活和工作中的束缚——你也就将拥有更多创造新事物的空间。

创造空白的第三个维度是最强大的：使过去的问题完结。这是下一节的主题。

完结：创造空间的生成性语言

20世纪90年代，顾问们在安第斯山上14 000英尺高的秘鲁Tintaya铜矿井边召开领导会议。1985年刚开矿时，它完全属于政府，但在1994年的私有化运动中，它被出售给另一家公司。出售之前，他们只能和两大工会商议签订一年的劳动协议。这个结果造成了持续不断的争论、分裂和争斗。有时矿工拿不到工资，他们就采取极端手段。有一次，工会绑架了一位高级主管，想把赎金作为工资。“谈判”进程中，他们让这位主管跪行到市中心教堂，以祈求得到宽恕。政府对这类事情的反应往往是派出军队，结果在随后的骚乱中，有几个人失去了生命，还有人受了伤。一个旁观者脸部中了枪，造成了永久性毁容。

随着伤口变成伤疤，这名受害者也作出了一系列决定，以应对他的不幸遭遇。首先，他认为发生在自己身上的事情不仅是悲剧性的不公平，而且还是不公正体制的一部分。其次，他绝不允许这种事情再

度发生。再次，为确保自己不再受到伤害，他决定对任何一个当权人物都保持始终如一的警戒状态。

尽管他作出的决定看似都出自过去发生的事情，但其实都是关于未来的决定。他不会听信未来会和过去不同的想法，他的默认未来夹杂着他所作的种种决定，这些决定对他来说是坚定不移的、封闭的、不会更改的。

请注意结果是一个“骗局”——他抱怨人们待他不公，他一贯的行为方式是保持警戒。很明显这种方式造成的结果可以一分为二来看：一方面可以避免被形势支配，并保持所谓的“理智”；另一方面，他也付出了失去活力、自我表达、自由和快乐的代价。

要应对骗局需要我们完成在第二章中讨论过的工作。我们必须意识到所有四个部分：抱怨、行为模式、结果、代价。大多数情况下，它也需要总结一次发生在过去，目前却存在于默认未来的事情。

完结意味着把事情从默认未来转移到过去，这个过程比“慢慢结束”或“开始治愈”的过程还要长。如果你完结了一件事情后，它就不再存在于你的未来。你会记得它，它虽然也会时刻提醒着你，但它却无法驱动你的行为，它也不会影响你所处的状况。这时候就意味着你已经摆脱了它对你的束缚。

考虑一下你面对的业绩挑战。有没有人让你感觉疏远？或者是哪里有不对劲的感觉？从我们的经验得知，人们目之所及，便会心有所想。你所看见的就是未完结——它们是存在于你的未来但却来自过去的负累。字典对“未完结”的一种定义是：“缺少一个或几个部分，不完整”；另一种定义是“未结束”。它可能关于你现在的公司，以前的公司、甚至关于另一个人或一群人。“未完结”存在于事件而非事实中，它通常存在于未说出和未交流过的事件之中。

当你继续寻找未完结的问题时，关键要看是否有什么能触动你心中的迷失感、距离感或某事未结束的感觉。你可以看看怨恨、后悔、

诚信（例如违约的协议）、对你自己或别人的贡献视而不见，或和别人说长道短（以此贬低闲谈中所提及的人）等诸如此类的问题。

第三章·改写已经默认的未来（6）

你可能开始意识到自己有所察觉但仍未出现的事件；或许你意识到有些地方不对劲，但却无法确定到底是什么地方。不管哪种情况，你都能用基于未来的语言来完结该事件。

完结没有诀窍，但交谈却有基本动作：

1与你所需要完结事件的关系人开始对话。创建一个完结该事件对双方均有益的框架。

2解决发生的事——你所决定的，你正在做或没有开始做的，你和对方之间的事情。因为你心里有它，所以你就必须对关系的疏远负责，甚至是那些有可能到了你请求原谅的关系。注意要用比描述性更强有力的语言说：“我承认对此负责。”这种说话方式便是一种行动：在你说这些话的同时，承认的态度便已出现。

3采取一切必要措施，比如道歉或放弃骗局。当我们放弃某事、原谅或被原谅时，新的空间便打开了。这部分交谈再次需要生成性语言，如“我放弃多年以来的怨恨”。

创造新未来需要始终如一的承诺，以及同每一个相关人士一起将问题完结的态度，这样才能创造并维持创造新未来的空白空间。

另一个问题产生了，“要是我无法和那个我未完结的人接触该怎么办？”在一些情况下，那个人可能已经离世。在Tintaya的例子中，受害者不知道哪个士兵开枪打到了他，但他却与矿区主席李·布朗完结了该事件。李·布朗其实与这件事没有关联，但在受害者心里，李·布朗却代表了伤害他的当局。记住，未完结的问题存在于正在发生的事件中，你可以找到某个人来代替那个人。你可以把自己想要对那个人说的话写下来，然后对他或她说出来，就像他（她）还活着一样。这样做的话，你会感觉到这个完结过程的真实性。若不如此，即使那个人已经过世，他也会继续活在你的经历之中。

当你分析业绩挑战时，看看你有什么还未完结的问题。也看看你如何与工作或生活中的人交谈，以完结这个问题。此外，问问自己还能做些什么，以显示你对完结作出的承诺。

当布朗和其他主管得知受害者脸部如何被毁容后，他们就立刻安排了整容手术并支付了费用。于是，那个人就从顽固不化的愤世嫉俗者变成了完全忠诚的工会领导。由于他和其他很多人的努力，整个公司都发生了转变。用Tintaya前人力资源部主管约翰·黑特里克的话说：“通过应用突破的三大法则，我们不仅把公司变成一个高性能机构，还成了南非其他公司的榜样，并将在未来几年内从根本上转变这个行业。”

你也可以在这页夹上书签，重新阅读第一章中安托瓦内特·戈比和塞琳娜·马哈奇卡拉的故事。你会看到实际发生的事情是：马哈奇卡拉完结了她对有权势的白人女性的怨恨。戈比虽然与以前发生的事件没有任何联系，但她可以站出来代表与之有联系的人。无论是什么事情，无论持续时间多长，无论涉及的人物是生是死，你都能找到一种完结方式。这样做是在为未来创造空间。在南非，人们（为他们自己）完结了种族主义、杀人、剥削，甚至种族隔离。

值得停下来考虑一下：如果世上所有人都承诺对彼此的问题及时完结并保持完结的状态，那么世界会有怎样的不同？

要想进一步拓展视野就要加入讨论小组，或登陆 www.threelaws.com 在线社区，以完结你的任何问题。你可以从我们网站下载一份很有帮助的指南，这样你就会知道如何在讨论小组中将你的某些问题完结。

那个来自安第斯山的人完结了自己的事件后，他就开始用新的眼光看待一切。也就是说，在他眼里他们是另一种样子，他已经不把她们当做对他有过伤害的人。他第一次能创造新的未来——为自己，为他和公司的关系，以及与他共事的人的关系。

一旦问题转移到了过去，你就会感觉有动力去创造新的有活力的事物。另一种基于未来的语言的形式是宣言，也就是下一节的主题。

宣言：创造未来的语言

所有生成性语言都依赖于言语行为——通过言语作出的行为。最基本的言语行为是宣言，它让可能的未来变成现实。宣告的未来不是梦想或希望，而是你对之许下承诺的未来。

第三章·改写已经默认的未来（7）

当你投资金钱时，你就是对金钱作出承诺并使其处于风险之中。当你为了自己、自己的人生、自己的人际关系或公司而将自己投资于新的可能的未来时，你也是在置自己于风险之中。为什么你要那样做？因为创造新的未来能让你以很少有人想得到的方式，成为自己人生的创造者。

投资自己，将自己置于风险中，是改写未来不可或缺的部分。我们通过另一种言语行为——承诺——做到这点。为了新的未来，我们把拥有的一切都置于危险之中。当那52个人创造《独立宣言》时，当他们在结尾处写上“以我们的生命、我们的财产和我们神圣的名誉彼此宣誓”时，那份文件便变得庄严起来。

接着他们签上了自己名字，这实际上是以他们自己的生命作出的承诺。那一刻，与英国之间的战争就已打响。

这件事向我们展示了如何去创造一个未来。正如默认未来并非木已成舟，将要创造的未来也不是板上钉钉。我们创造的是可能性，并以我们的一切对其作出承诺。《独立宣言》创造了自由的可能性，人们走进那个新未来，并为了争取这个未来而拿起武器战斗。战争胜利后，随着《美国宪法》的问世，创造的未来也就从可能转变成现实。

普劳斯集团创始人去世后，我们能看到所有一切（包括承诺）都被集团上下的团结一心凝聚了起来。

0阶段过后的生活：创造新的未来

在初始阶段，普劳斯集团的家族和主管拥有创造一个新未来的空间，这个新未来可能替代因创始人离开而无人领导这个默认未来。他们组成一个60人的团队，包括他们自己，以及3个主要分公司的高级经理。

这项工作在几个月后（也就是2002年1月）开始，6个月后完成。这项工作的目标是创造一个未来，并让每个人都在此过程中发出真实

的声音。和大多数计划书的构成方式不同，这里没有公式化模板或由顾问努力推动进程。该团队每月全职工作两天，6个月后，新的未来开始浮现，此过程伴随着坐过山车般喧闹不堪的自由交谈和冗长苦闷的轮流讲话。

室内活动包括提出建议、输入电脑并投影到银幕上，接着主办人会检查是否有人不同意这个建议。不同意的人会举起手，然后其中一人会被随机选中。无论谁被选中，都必须提出一项与前一人不同的建议。持不同建议的两个人将相互沟通，直至达成统一。之后这两人会问是否还有人不同意，然后继续上述活动，以此类推，直至该过程一直持续到没有人再举手为止。

这个漫长的互动过程一直在持续进行，直到团队不仅建立了新未来，还建立了能带来这个未来的新业务模式，以及为实现这个未来而制定的2012年战略。这些战略包括实现未来状况的实际措施。

以下是他们于2002年设计的未来（译自日语）

2012年，普劳斯集团强大的未来

2012年，普劳斯集团的可能性：

1成为能创造世人瞩目的生活价值的企业。

2成为充满着生机和活力的企业，并要通过员工的想法和创造促使新的商业计划一个接一个地出现。

3成为最受欢迎和最有情趣的企业，并成为世界级商务人士、学生和员工子女都乐意来工作的地方。

我们，普劳斯未来的设计团队承诺：无论环境如何变化，都要实现这个未来。

在几个月的努力过程中，大家都在齐心协力创造这个未来，每个人都体会到了公司里少见的激情。人们为自己的创造感到骄傲，他们所处的形势也从“没了创始人我们该怎么办”变成“这是创始人想要作出的巨大贡献”。

第三章·改写已经默认的未来（8）

未来从模糊和恐惧的刺痛变成人们自己书写的清晰的、真心承诺的愿景。人们的脸色变了，身子直了，信心和激情照亮了天地。一位高级经理的评论阐述了人们正在感受的力量：“我感觉自己像是个幕府大将军。”

他说的话展示了与未来相关的转变。在日本文化（其他文化也一样）中，只有老板——以及终极老板的幕府大将军——才能发号施令。当我们认识到自己有权宣布并承诺实现新的未来时，你就是这个世界的幕府大将军。

除非普劳斯集团的人能书写可以实现并能积极创造的未来，否则他们就将身陷于试图修补难堪状况的泥沼。通过用自己的创造取代默认未来，人们共同进入乐观而激动人心的未来。老问题轻而易举地解决了，每个人的工作业绩也都在逐渐改善。整个公司变成了一个充满活力的企业，吸引着出类拔萃的人才，并能积极与社区合作，公司的壮大程度连创始人都想象不到。

因为描述性语言的普遍性，大多数人看不到生成性语言的潜力，即使看到的人也会经常漏掉发挥作用所需的基础。现在我们来考察该基础的原理。

生成新未来的原则

生成新未来与管理人员通常领导变革的方式大相径庭。通常，最高决策者会与顾问共同制定一项新的策略。接着管理人员四处游说，争取获得理解和认同。即使拥有激情和说服力，这种常见做法也无法改变人们所处的形势，因此无法得到认同。相反，人们只是在谈论策略，并没有改变任何根本的东西。此外，默认未来依然如故，并会掩盖执行者的最佳意图和努力。

原理1：未来激发行动

与一大群人一同创造未来需要一条截然不同的道路。更重要的是从一开始就要有不同目的：用能够激发人们创造力的充满生机的未来的对话，来取代非生产性对话。那种未来能产生一种紧迫感，并使人们的行动与之相联系。这样，人们就能发现自己在做原来不可能做到的事情。于是所有这些都将转变为不同寻常的业绩。

设计生成新未来组件的核心问题是：组织中错失了哪些对话？而创造或实施这样的对话将会让人们有行动的新途径。至于对组织领导力感兴趣的人，我们将在下一章里深入讨论。

和人一样，每个组织都是独一无二的。但本质都在于要知道从何处开始，创建能加速吸引众人的未来。这个未来包含新的可能性、能获得达到新水平的成果，以及达到新水平所带来的成就和价值感。

原理2：在过程中，未来会对每个人说话

道杨（Doug Young）是诺斯罗普·格鲁曼公司副总裁，他是致力于把航天器送入太空的新领袖之一。他的眼神中透露出极强的求知欲，而且和他精确的手势一样，他也展现出了处理成千上万细节的工作时所需的精确精神。

2001年，诺斯罗普公司的策略分析师认识到，为了保持增长，公司应该拓展至太空防御以外的市场。太空探索成为显而易见的机遇。杨说：“我们能借助防御市场所取得成果去投资新的市场，（当时）国家航空与航天管理局（NASA）正在寻找新公司来替代传统供应商。”

当团队里的70人运用突破的三大法则共同努力4天后，杨大吃一惊——结果超过了他的预期。用他的话说，人们不仅“渡过了困难时期”、“构建了真正的团队”，而且更出乎意料地“确定了他们自己在公司和新市场里的角色。”“我们突然发现自己成为下一代阿波罗计划最可靠的总承包商……那是一次非常积极的经历。”

在这个计划的进程中，一位参与者在休息时走上前对我说：“我参加（这个促进计划）是因为我知道自己必须得参加。因为在我们讨论的时候，我记起了自己进入这个行业的最初原因——太空旅行。”对他

而言，这项使命比任何公司和竞争者都更重要。“现在，我的激情被再次燃起!”他说，“我们将进行太空旅行!”

第三章·改写已经默认的未来 (9)

是什么促使这些努力取得成功——除了我们已经讨论过的——是不是人们感到新未来满足了他们曾经的关切。和任何人一样，航空工程师进入这个行业是为了有所作为，而一个充满吸引力的新未来能提供单独或共同取得成就的机会。那个说“我的激情被再次燃起!”的航空工程师就发现了这个机会。当每个人都发现自己处于这种状况时，人们便会齐心协力，并努力去实现这个未来以及各自梦想中的成功。

随着时光流逝，激发诺斯罗普公司员工的动机会也许如浪潮般退却，但未来不会改变。

原理3：未来存在于说话之时

在Magma铜矿公司的另一个矿区里，主管、经理和工会官员都在改写他们的未来。突然，他们之间对是否把“成为一家人”作为宣言的一部分而产生了激烈争论。一位主管坚持认为家庭与企业毫无关系，他在详尽阐述反对意见时说：“我无法开除家庭成员！”但在几个钟头的反复讨论后，他意识到“集体努力取得的成绩”比其他任何事都重要。他对大家说：“我不知道刚才是怎么想的，但我清楚，我们是一家人！”

整个房间沸腾了。大家都站起来喝彩，仿佛上百人突然在用同一个声音说话。通过宣布他们是一家人，房间里的人都体验到了家的感觉。那种感觉已成为公司未来的关键因素。

基于未来的语言并不叙述任何当前现实，相反，它在说话人说话的瞬间就创造出说话人作出承诺的可能未来。例如，当牧师说“我宣布你们结为夫妇”时，一场婚姻在这句话说出时便产生了，这对男女新的未来也产生了。当人们在《独立宣言》上签下名字时，一个我们所知的美利坚合众国的可能未来就初步建立起来了。

花点时间为你和他人思考一个未来，这个未来会：
激发每个相关人士的行动。

满足每个相关人士的关切——你自己、你的家庭，以及和你共事的人。

在被提及时，你或团队都能焕发勃勃生机。

如同在BHP新西兰钢材公司、普劳斯集团和诺斯罗普·格鲁曼公司一样，构建未来需要时间，需要你和其他许多人的想法和创意。当每个相关人士说“这是为我而说的！”时，他们便承诺去实现它。

围绕未来构建公司和生活

BHP新西兰钢材公司的马尔科姆·伯恩斯（Malcolm Burns）是位非凡的领导者，因为他允许他人创造能激发他们自己的未来。当未来展开的同时，伯恩斯也成了优秀的典范。相比那些让员工过度依赖领导人自己的领导者，他留给BHP新西兰钢材公司的是能够自立、自生和自我发展的企业文化，同时，公司和社区的人都是他们自己未来的创造者。

领导人能采取特定行动，构建让自己和他人能够走进的未来：

1承诺去完结所有那些表现为还未完结的问题。

2说出默认未来——过去的经历告诉你会发生什么？

3询问：我们真的想要这个默认未来吗？

4如果不想要，开始和其他人一起思考什么样的未来会（a）激发每个人行动，（b）解决相关人士的关切，以及（c）让团队成员在说话时言辞恳切。

5当你发现有人不赞成这个未来时，问他：你的建议是什么？

6继续努力，直到人们联合起来——当他们说出“这是为我而说的！”时，他们就会对此作出承诺。